

De corporatie als katalysator

►► Over de missie en organisatie van maatschappelijk
ondernemende woningcorporaties ◄◄

Door Vincent Gruis

De corporatie als katalysator

Over de missie en organisatie van maatschappelijk ondernemende woningcorporaties

In discussies en onderzoeken over woningcorporaties ligt de nadruk sterk op de ‘institutionele vraagstukken’. Binnen welk regulerend kader moeten corporaties opereren? Welke wettelijke status moeten of mogen zij hebben? Wat moeten zij, mogen zij wel en mogen zij niet? Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de invulling van het ondernemen zelf: welke missie heeft een maatschappelijk ondernemende woningcorporatie en hoe kan zij haar organisatie zo inrichten dat zij die missie kan vervullen? Binnen de onderzoeksgroep MOVE van de TU Delft is daarom een studie verricht met als doel te komen tot richtinggevende uitspraken over de rol van corporaties als maatschappelijke onderneming en daarvan afgeleide uitdagingen voor hun organisatie. Dit essay is gebaseerd op deze studie.

De term ‘maatschappelijk ondernemerschap’ is de laatste jaren een belangrijke rol gaan spelen in het debat over nieuwe manieren om te voorzien in maatschappelijke behoeften (zie bijvoorbeeld De Kam, 2003). Ook in de woningcorporatiesector is het begrip in zwang geraakt sinds hun transformatie van overheidsgestuurde, taakgerichte organisaties in zelfstandige ondernemingen met een publieke taakstelling. Maatschappelijk ondernemerschap duidt daarbij zowel op de bijzondere positie van de corporaties (als speler tussen overheid, markt en maatschappij), als op een manier van werken (op een ondernemende wijze aan het verwezenlijken van de maatschappelijke doelen). Er bestaan nog veel vragen over de invulling van dit maatschappelijke ondernemerschap. Het begrip is relatief nieuw en, zeker in de corporatiesector, nog slecht gedefinieerd. Corporaties zijn sinds hun verzelfstandiging zoekende naar de manier waarop zij hun bedrijfsvoering en voorraadbeleid op een effectieve en efficiënte wijze kunnen inrichten. Als complicerende factor daarbij geldt dat de maatschappelijke doelen van corporaties diffuus zijn geworden. Naast de wettelijke, algemeen omschreven doelen verwacht de maatschappij een ruimere bijdrage van corporaties en veel corporaties streven zelf ook naar een bredere rol. Hierdoor ontstaan vragen over de organisatieontwikkeling van corporaties. Deze hebben zowel betrekking op de manier waarop corporaties de opgaven uit de maatschappij kunnen halen (maatschappelijke inbedding) als op de uitvoering van de opgaven. Bij de uitvoering is vooral van belang welke competenties de corporaties zelf moeten ontwikkelen in relatie tot de aard van de opgaven en de (on)mogelijkheden om hier met derden aan te werken.

Dit essay gaat in op de organisatorische uitdagingen voor maatschappelijk ondernemende corporaties. Ten eerste wordt het begrip maat-

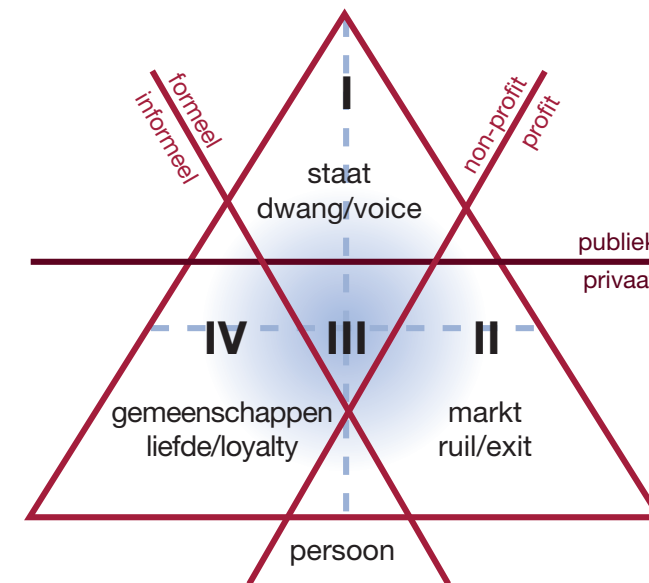
schappelijk ondernemerschap op basis van (inter)nationale literatuur gedefinieerd. Vervolgens wordt de positie en rol van de maatschappelijke ondernemingen in het welvaartssysteem geanalyseerd. Uit deze analyse leidde wij een richtinggevend perspectief af voor de missie en strategie van maatschappelijke ondernemende corporaties. Aan de hand van het zogenaamde 7S-model en aanvullende bedrijfskundige literatuur wordt in ingeschat welke gevolgen dit heeft voor de structuur, systemen, cultuur, leiderschap en human resources van corporaties. Op basis hiervan worden stellingen geformuleerd over organisatorische uitdagingen voor corporaties die zich verder willen ontwikkelen als maatschappelijke ondernemer.

Maatschappelijk ondernemerschap

Van het begrip maatschappelijk ondernemerschap zijn verschillende definities in omloop. Bij deze definities kan onderscheid worden gemaakt in definities van de maatschappelijke onderneming (vanuit ‘institutioneel’ perspectief) en definities van het maatschappelijk ondernemen (vanuit ‘bedrijfskundig’ perspectief).

Maatschappelijke ondernemingen hebben een bijzondere institutionele positie. De maatschappelijke onderneming wil ondernemend zijn, maar voelt zich uitdrukkelijk geen ‘puur’ private organisatie die gericht is op winst. Toch moet ook de maatschappelijke onderneming voldoende inkomsten genereren om ook op langere termijn haar werk te kunnen doen. De maatschappelijke onderneming ziet zichzelf evenmin als overheidsorganisatie. Wel zijn maatschappelijke ondernemingen werkzaam in het publieke domein (NTMO, 2003). De maatschappelijke ondernemer opereert op drie fronten: overheid, gemeenschap en markt (zie figuur 1).

Figuur 1: positie van de maatschappelijke onderneming tussen staat, markt en gemeenschap (Brandsen e.a., 2005 gebaseerd op Zijdeveld, 1999 en Pestoff, 1992)



In institutioneel perspectief bevindt de maatschappelijk onderneming zich dus ergens tussen zuivere staats-, markt- en gemeenschapsinstituten in. Maar institutionele kenmerken zeggen weinig over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het ‘ondernemerschap’ (zie ook Zandstra en Rohde, 2002). De omschrijving van De Boer (1999, p.20) geeft daarvoor meer aanknopingspunten: “Maatschappelijk ondernemen is het mobiliseren van de kracht van ondernemingslust voor de publieke zaak. Tegen die achtergrond is de maatschappelijke onderneming te omschrijven als een particuliere, niet op winst gerichte organisatie, die poogt met collectieve en private middelen publieke doelen te realiseren en daarbij principes uit het bedrijfsleven gebruikt, zoals innovatie, marktgericht werken en bedrijfsrisico dragen.” Bij maatschappelijk ondernemen gaat het nadrukkelijk om een manier van werken: het volgen van een bepaalde aanpak bij het realiseren van de maatschappelijke doelen (zie bijvoorbeeld ook Vulperhorst, 1999; Zandstra en Rohde, 2002; De Kam, 2003, Scherpenisse, 2004). Dit wordt ook onderkend in de bedrijfskundige literatuur over ondernemerschap, in de woorden van Drucker (1985): “Ondernemerschap is een bepaald gedrag en geen karaktereigenschap.” Ook Volgens Dees (1998) is innovativiteit een belangrijk kenmerk van maatschappelijke ondernemingen. Maatschappelijke ondernemers pelen de rol van veranderaars binnen de sociale sector door:

- een missie te adopteren om sociale waarde te ontwikkelen en te behouden (in plaats van alleen private waarde);
- het herkennen en volhardend najagen van mogelijkheden om deze missie te volbrengen;
- het deelnemen in een proces van continue innovatie, aanpassing en leren;
- durf te tonen zonder zich te beperken tot de huidige beschikbare middelen;
- een hoge verantwoordelijkheid te tonen naar de achterban voor de gegenereerde uitkomsten (Dees, 1998 in Dart, 2004).

Welvaartssystemen

De betekenis die maatschappelijke ondernemingen (kunnen) hebben, is sterk afhankelijk van het welvaartssysteem waarbinnen ze opereren. In een welvaartssysteem ligt besloten welke partijen (in beginsel) welke activiteiten ondernemen. Welke activiteiten worden opgepakt door publieke partijen, marktpartijen, ‘civil society’ en maatschappelijke ondernemingen? Een zeer bekende classificatie van welvaartsystemen is van Esping-Andersen (1990). Hij onderscheidt drie basis-

systemen, die hij beschouwt als trappen van ‘decommodificatie’: de mate waarin individuen of huishoudens in staat zijn om onafhankelijk van de markt een maatschappelijk aanvaardbare levensstandaard te bereiken en te behouden.

Het *sociaal-democratische model* gaat uit van universele rechten voor de burgers en van universele solidariteit om de voorspoed (meer) gelijk te distribueren. In dit systeem wordt de markt sterk beïnvloed en worden veel taken door de overheid overgenomen. De overheid neemt ook ‘familieverantwoordelijkheden’ over. Voorbeelden hiervan zijn volgens Esping-Andersen te vinden in de Scandinavische landen. De dominante positie van de overheid uit zich in wetten en regels. Met deze wetten en regels heeft de overheid in theorie een sterk instrument in handen om de samenleving in de door de overheid gewenste richting te sturen. Kenmerkend is dat de overheid garanties stelt voor die burgers die niet zelf in hun eigen noodzakelijke behoeften kunnen voorzien. Naast wet- en regelgeving kan de overheid op verschillende manieren interveniëren: stimulering door informatieverstrekking en publiciteit, belastingheffing, subsidiëring, en directe verschaffing van de hulp in de vorm van goederen of diensten (Ekkers, 2002). In sociaal-democratische systemen is er door de hoge mate van decommodificatie en de grote invloed van de overheid slechts een beperkte rol weggelegd voor de maatschappelijke onderneming. Wel is het mogelijk dat door de introductie van *new public management* (meer marktgericht opereren van overheidsorganen) publieke instanties trekken zullen gaan vertonen van een maatschappelijke onderneming. In een transitie naar minder overheid zal er juist veel ruimte zijn voor maatschappelijke ondernemingen om het ontstane vacuüm op te vangen en mensen te leiden naar de nieuw ontstane systemen, of er zelf een deel van uit te maken. In het Nederlandse volkshuisvestingssysteem heeft zich dat in feite voorgedaan in de jaren negentig, toen de woningcorporaties van semi-overheidsorgaan transformeerden naar zelfstandige (maatschappelijke) ondernemingen.

In het *corporatistische model* is welvaart georganiseerd op basis van werk, ondernemen (en ondernemingen), traditie, de kerk en andere bestaande gemeenschappen. De staat kan bijdragen aan de verdeling maar richt zich primair op het in stand houden van het bestaande systeem en de waarde van ‘familie’. Het is een conservatief model met als voorbeelden Oostenrijk, Frankrijk, Duitsland en Italië. Deze visie gaat niet zozeer over het wel of niet interveniëren van de overheid in de markt als wel over de gemeenschappen zelf, hun probleempercepties, hun inspanningen met de beperkte middelen waarover zij beschikken en hun onderlinge solidariteit. De ideeën van zelfwerkzaamheid en actieve beslissing door bewoners is gebaseerd op hun autonomie, niet op de welwillendheid van de overheid (Ekkers, 2002). In corporatistische systemen kan een rol weggelegd zijn voor maatschappelijke ondernemingen voor doelgroepen die niet terug kunnen vallen op hun familie (of de kerk). De maatschappelijke onderneming vormt dan een vangnet voor mensen met een beperkt sociaal netwerk.

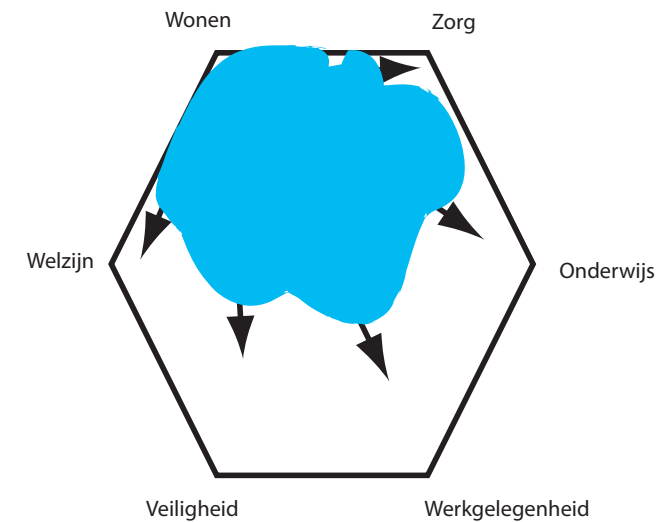
Het *liberale model* is het meest kapitalistische en minst ‘gedecommodificeerde’. Het gaat ervan uit dat er zo min mogelijk interventie in de markt plaatsvindt. Welvaartsverdeling komt alleen hen ten goede die aan strikte voorwaarden voldoen. Het is meer een vangnetvoorziening dan een coherent systeem van welvaartsverdeling. Het leidt ertoe dat welvaartsvoorzieningen vooral door de markt aangeboden worden en is gebaseerd op het idee dat armoede aan de persoon zelf te wijten is. De armen worden uitgedaagd om op eigen kracht vooruit te komen. De beste voorbeelden van dit systeem zijn te vinden in de Verenigde Staten, Canada en Australië. Binnen het liberale model is de markt het voornaamste principe voor uitwisseling van goederen en diensten tussen personen. In liberale systemen lijken maatschappelijke ondernemingen haast noodzakelijk, als tegenhanger voor het gebrek aan ondersteuning vanuit de overheid (vergelijk Salamon en Anheier (1998)). Aan de andere kant zijn er in een dergelijk systeem wellicht ook minder kansen voor maatschappelijke ondernemingen, juist omdat ze op weinig ondersteuning vanuit de staat hoeven te rekenen.

Twee toekomstperspectieven voor corporaties

De verschillende welvaartssystemen benadrukken één of meerdere instituties uit de markt-, staat- of gemeenschapsfeer als primaire verschaffer van bepaalde diensten. Tegelijkertijd zullen er in elk systeem groepen zijn die niet goed voorzien worden door ‘zuivere’ markt-, staat- of gemeenschapsinstituties. Maatschappelijke ondernemers kunnen dan het gat vullen dat in het betreffende welvaartssysteem valt. We kunnen zelfs zeggen dat deze institutionele ruimte het bestaan van de maatschappelijke onderneming legitimeert. De missie van de maatschappelijke ondernemer kan dan als volgt worden verwoord: *actief inspelen op de maatschappelijke gaten die andere instituties (markt, overheid en gemeenschap) laten vallen*. De maatschappelijke onderneming moet als de middenvelder in het voetbal verschillende taken vervullen. De maatschappelijke onderneming past zich als een ‘Barbapapa’ aan de veranderende omgeving aan. De onderneming moet daarbij steeds in staat zijn om in een nieuw krachtenveld, onder nieuwe condities, een maatschappelijk nuttige rol te blijven vervullen. Met deze missie zijn twee toekomstperspectieven te onderscheiden voor woningcorporaties die zich verder willen ontwikkelen als maatschappelijke onderneming.

In het eerste perspectief pakken woningcorporaties de missie letterlijk op. Zij ontwikkelen zich tot een integrale maatschappelijke onderneming die niet alleen binnen het wonen, maar ook op andere velden van publiek belang problemen te lijf gaan. Daarbij pakken zij een grote verantwoordelijkheid op, ook in uitvoerende zin. Wij noemen dit het perspectief van de corporatie als ‘Brede Maatschappelijke Onderneming’, die afhankelijk van de gaten in het institutionele veld en de actuele maatschappelijke problematiek hun takenpakket veranderen. Indien de gaten groter worden, zullen zij hun activiteiten als een olievlek uitbreiden vanuit het wonen over andere maatschappelijke probleemvelden, zoals zorg, welzijn, onderwijs, werkgelegenheid, veiligheid en duurzaamheid (zie figuur 2).

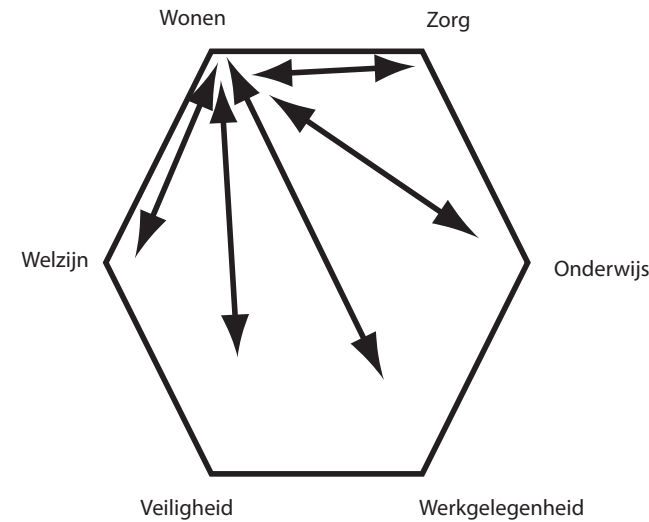
Figuur 2: in het perspectief van de Brede Maatschappelijke Onderneming kunnen activiteiten van de corporatie zich als een olievlek uitbreiden over verschillende domeinen van maatschappelijk belang



Ook in het tweede perspectief nemen woningcorporaties de bovengenoemde algemene missie van de maatschappelijke ondernemer serieus. Alleen zullen corporaties in dit perspectief bij hun uitvoerende activiteiten dicht bij hun traditionele kerncompetentie op het gebied van wonen en vastgoed blijven. Vanuit hun kerncompetentie, zullen ook deze corporaties zich echter met de oplossing van een breed scala aan maatschappelijke problemen bezig houden. Zij zullen als het ware niet rusten voordat er oplossingen geregeld zijn, door ook actief anderen te mobiliseren en te ondersteunen waar het kan. Wij noemen dit het perspectief van de corporatie als ‘Katalysator’, die afhankelijk van de gaten in het institutionele veld en de actuele maatschappelijke proble-

matiek zijn netwerk inzet en vergroot om tot oplossingen te komen (zie figuur 3).

Figuur 3: in het perspectief van de corporatie als Katalysator worden verbindingen gelegd met instituties in andere sectoren



Beide perspectieven hebben potentiële voor- en nadelen. Het belangrijkste voordeel van de Brede Maatschappelijke Onderneming is dat hij minder afhankelijk is van anderen om de maatschappelijke problemen op te lossen. Het belangrijkste nadeel is dat hij erg afhankelijk is van zichzelf; hij moet het allemaal wel kunnen. Voor de corporatie als Katalysator geldt in feite het omgekeerde. Het belangrijkste nadeel is de relatief grote afhankelijkheid van anderen, maar daar staat tegenover dat hij niet alles zelf hoeft te kunnen. En voor alle duidelijkheid: in beide perspectieven geldt voor corporaties dat zij primair verantwoordelijk blijven voor ‘maatschappelijke gaten’ op het terrein van de volkshuisvesting. Vanwege hun fundamentele missie als maatschappelijke ondernemers en de ‘multidisciplinaire’ aard van de maatschappelijke problematiek waarmee ze vanuit het wonen te maken hebben, kunnen corporaties zich evenwel niet beperken tot ‘stenen stapelen’.

De maatschappelijke uitdaging: spring in het gat

Maatschappelijke ondernemers hebben vanzelfsprekend het doel om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Hun werkveld ontleen zij daarbij deels aan hun traditie (het oorspronkelijke doel waarvoor ze zijn opgericht) en deels aan de actuele opgave. Corporaties zijn vanuit hun traditie verbonden aan het waarborgen van goed en betaalbaar wonen. Een maatschappelijke onderneming zal de opgave echter ook afleiden van actuele problemen op het vlak van bijvoorbeeld wonen, zorg, welzijn, onderwijs, werkgelegenheid, veiligheid en duurzaamheid. Maatschappelijke ondernemers ontleen hun opgave aan het ‘gat’ dat anderen – zoals de overheid of marktpartijen – laten vallen. Zoals een commerciële ondernemer continu zoekt naar gaten in de markt, zoekt een maatschappelijk ondernemer naar gaten in de maatschappij. Dat ‘maatschappelijk gat’ is niet stabiel of eenduidig, maar verandert in de loop van de tijd onder invloed van het sociale vangnet in maatschappijen en welke vraagstukken worden opgepakt door ‘de markt’ of informele sociale netwerken (zoals familie en vrienden). Daarnaast zijn opgaven als wonen, zorg en welzijn nooit netjes van elkaar te scheiden. Er blijven altijd dwarsverbanden en grijze gebieden. Dat de maatschappelijke onderneming niet zuiver als overheids-, markt- of gemeenschapsinstituut is te typeren is daarbij meer een kans dan een probleem. Het geeft hen de flexibiliteit, maar niet noodzakelijk de expertise en legitimiteit, om in het ‘gat’ van maatschappelijke problemen te springen. Voor woningcorporaties betekent dit dat zij zich in zullen blijven zetten voor hun traditionele kerntaak, zolang daar nog een opgave is, maar zich ook actief zullen bezig houden met andere maatschappelijke vraagstukken.

Haalbaarheid van de ontwikkelingsperspectieven

Hoewel corporaties enige mate van vrijheid hebben om hun eigen ontwikkelingsperspectief te kiezen, zijn er wel grenzen aan verbonden. Daarom beschouwen we beide ontwikkelingsperspectieven vanuit hun wettelijke, politiek-culturele en financiële haalbaarheid.

Wettelijke haalbaarheid: In het huidige bestel zijn corporaties volgens de Woningwet in hun activiteiten gebonden aan het domein van de volkshuisvesting. Het Besluit Beheer Sociale Huursector geeft een nadere omschrijving van het terrein waarop corporaties werkzaam mogen zijn. Het omvat gangbare activiteiten zoals het bouwen, beheren en verdelen van woningen. Corporaties kunnen ook een rol spelen in het beheer van de woonomgeving en een gevarieerd dienstenpakket aan huurders, bewoners en woningzoekenden aanbieden. Corporaties moeten hun activiteiten wel goed beargumenteren en mogen geen onnodige risico’s lopen. Onder de prestatievelden ‘leefbaarheid’ en ‘wonen en zorg’ kunnen corporaties al op een vrij breed terrein actief zijn. Toch kunnen corporaties hun (uitvoerende en financierende) activiteiten niet ongebreideld uitbreiden naar andere velden van publiek belang, zoals zorg, onderwijs, werkgelegenheid en veiligheid. Corporaties worden hierin niet alleen beperkt door het wettelijk kader binnen de volkshuisvesting, maar ook door beperkingen in de wettelijke kaders van de andere velden van publiek belang. Dit betekent dat, in de huidige wettelijke context, het perspectief van de Brede Maatschappelijke Onderneming sterk wordt ingeperkt. Vanuit de fundamentele wens om maatschappelijk te ondernemen, biedt het perspectief van de Katalysator meer kansen voor corporaties. Indien het mogelijk zou blijken dat corporaties uit het bestel kunnen treden (en hun status als toegelaten instelling in het kader van de Woningwet opgeven), zouden de wettelijke beperkingen vanuit het domein van de volkshuisvesting vervallen. Ook de eventuele invoering van de Wet op de Maatsschappelijke Onderneming zou een uitbreiding van het toegestane werkveld van corporaties kunnen betekenen en daarmee het perspectief voor de Brede Maatschappelijke Onderneming kunnen vergroten.

Politiek-culturele haalbaarheid: Een bredere rol voor corporaties wordt ook in politieke kringen overwogen en soms ook toegejuicht. Zo zouden corporaties zich moeten richten op de ‘brede zorg voor het wonen’. De Stuurgroep Meijerink maakt daarbij onderscheid in taken die moeten, kunnen en te overwegen zijn. Hieruit blijkt enerzijds de wens om corporaties meer mogelijkheden te geven zich ook buiten hun traditionele werkterrein te begeven, maar anderzijds ook de wens om dergelijke stappen goed in de publieke controle in te bedden. De Stuurgroep zoekt met andere woorden naar een manier om ruimte voor maatschappelijke ondernemerschap te combineren met borging van het publieke belang. In het voorstel van de Stuurgroep bestaat het risico dat de activiteiten buiten het fysieke domein van het wonen met veel bureaucratie omgeven worden, zodat het perspectief van de Brede Maatschappelijke Onderneming minder aantrekkelijk wordt. Er zijn overigens ook alternatieven denkbaar, waarbij de publieke verantwoording zich (juist) primair richt op de kerntaken op het (fysieke) woondomein en de financiële continuïteit en daarnaast corporaties veel ruimte wordt geboden om daarnaast een brede rol op te pakken in de maatschappij. Toch kan men zich afvragen of het perspectief van de Brede Maatschappelijke Onderneming, indien extreem doorgevoerd, past bij de Nederlandse cultuur. De politiek zal in ieder geval veel moeite hebben met het ontstaan van maatschappelijke monopolisten die moeilijk te controleren zijn vanuit de overheid. Daarbij komt ook nog dat vanuit andere (Europese, neo-liberale en socialistische) kringen het fenomeen maatschappelijke onderneming sowieso ter discussie staat vanwege de hybriditeit van het instituut (zie bijvoorbeeld Gruis en Priemus, 2008).

Financiële haalbaarheid: Het perspectief van de Brede Maatschappelijke Onderneming lijkt financieel minder haalbaar dan het perspectief van de Katalysator. Indien corporaties hun uitvoerende en financierende activiteiten verder uitrekken dan het domein van het wonen, zullen corporaties ook geldstromen op deze terreinen moeten aanboren

om hun financiële continuïteit te verzekeren. Dat brengt waarschijnlijk met zich mee dat zij ook commerciële activiteiten buiten het domein van het wonen moeten ontwikkelen om een ‘Robin Hood’ strategie te kunnen financieren (‘verdienen waar het kan en uitgeven waar het moet’) Het zou een veel diepgaandere analyse vergen om na te gaan welke mogelijkheden hiertoe bestaan, maar het is evident dat de Katalysator in samenwerking met andere instituties die reeds toegang hebben tot geldstromen in andere domeinen makkelijker tot een financieel haalbare verbreding van activiteiten kan komen. Zowel de Brede Maatschappelijke Onderneming als de Katalysator behouden uiteraard op het domein van het wonen de mogelijkheid om geldstromen uit de markt en overheid aan te boren en daar een Robin Hood strategie uit te voeren.

Samenvattend kan gesteld worden dat de wettelijke, politiek-culturele en financiële haalbaarheid van het ontwikkelingsperspectief van de Katalysator groter is dan het perspectief van de Brede Maatschappelijke Onderneming.

De strategische uitdaging: wordt een Katalysator

Voor maatschappelijke ondernemers zijn er grofweg twee manieren om in het gat te springen: zelf doen of regelen. In de eerste strategie kiest de maatschappelijke ondernemer om zelf, integraal de maatschappelijke problemen die hij voor zich ziet op te lossen. Deze strategie impliceert dat de corporatie zich, afhankelijk van de problematiek die optreedt, nieuwe vaardigheden en financieringsbronnen eigen moet maken. In de tweede strategie kiest de corporatie om wel te regelen dat het probleem zich oplost, maar zij zal zich niet opstellen als uitvoerende partij, indien het probleem zich buiten haar traditionele competentie bevindt. Tegelijkertijd zal deze ‘Katalysator’ er wel alles aan doen om te zorgen dat het probleem wordt aangepakt door actief verbindingen te leggen met andere instituties en vanuit haar eigen traditionele competentie ook een bijdrage leveren. Gegeven hun huidige competenties en wettelijke kader, lijkt de strategie van Katalysator het meest haalbaar voor woningcorporaties die zich willen ontwikkelen tot maatschappelijke ondernemers met een breed aandachtsveld.

Organisatorische uitdagingen: het 7-s model

Vanuit de fundamentele wens om maatschappelijke problemen op te lossen, kunnen maatschappelijke ondernemende corporaties het perspectief van de Katalysator nastreven. Deze keuze om met andere partijen maatschappelijke gaten op te vullen, heeft consequenties voor de inrichting en organisatie van de onderneming. In onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de organisatorische consequenties van deze keuze om Katalysator te worden. Daarbij hanteren we het 7S-model van Waterman e.a. (1980). Het 7S-model beschrijft zeven organisatieaspecten: strategy (strategie), structure (structuur), systems (systemen), staff (staf), style (stijl), skills (vaardigheden) en shared values (gemeenschappelijke waarden, cultuur). Deze ‘S-en’ zijn onderling van elkaar afhankelijk en moeten elkaar ondersteunen en versterken om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie die ervoor moet zorgen dat de strategische doelen worden bereikt. Uiteraard gaat het daarbij niet alleen om de interne consistentie van de zeven aspecten, maar ook om de samenhang tussen de aspecten en de omgeving. Elke S is beïnvloedbaar. Strategie en structuur kunnen vaak op relatief korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De andere factoren (staf, systemen, stijl, vaardigheden en cultuur) kunnen meestal slechts op de langere termijn worden veranderd of bijgesteld en leveren veelal geen onmiddellijk zichtbare resultaten op (Waterman e.a., 1980).

Strategie

Er zijn veel definities van strategie. Een korte selectie:

- Glueck (1980): “Strategie is een samengebundeld, geïntegreerd totaalplan [...] gericht op het halen van de basisdoelstellingen van de onderneming.”
- Quinn (1980): “Een strategie is het patroon of het plan dat de belangrijkste doelstellingen, beleid en actiereeksen in een samenhangend

geheel integreert. Een goed geformuleerde strategie helpt om de bronnen van een organisatie in een unieke en uitvoerbare toestand te verenigen en toe te wijzen, gebaseerd op de relatieve interne competenties en gebreken, voorziene wijzigingen in de omgeving en eventuele reacties van intelligente tegenstanders.”

- Mintzberg (1987): “Een strategie is een bewust voorgenomen actie-richting, een richtlijn of set van richtlijnen om met een situatie om te gaan.”
- Porter (1996): “Strategie is het creëren van een unieke, waardevolle positie, waarbij verschillende reeksen activiteiten zijn betrokken. Bij strategie draait het om compromissen; in wezen gaat het erom te bepalen wat u niet wilt doen.”

Voor de corporatie als Katalysator is de kern van de strategie ‘verbinden’. Net zoals een katalysator in chemische reacties gaat een corporatie, indien nodig, samenwerking aan met andere partijen om de actie tot stand te kunnen brengen. De corporatie zal dat zo doen dat zij ook na het tot stand brengen van de gewenste actie zelf blijft bestaan, om duurzaam aan behoeften binnen de volkshuisvesting te kunnen blijven voldoen en indien gewenst weer nieuwe verbindingen aan te kunnen gaan. Deze deelname als Katalysator kan verschillende vormen krijgen. Variërend van agenderende acties (lobbyen), kleine hand- en spandiensten tot actieve participatie in een maatschappelijk project, programma of samenwerkingsverband. Bij de laatste, verdergaande vormen, is het vanuit het perspectief van de Corporatie als Katalysator wel van belang een ‘exit optie’ te hebben. Exit hoeft daarbij niet te betekenen dat de maatschappelijke dienst die door het programma of samenwerkingsverband wordt geleverd eindigt. Integendeel, indien de dienst haar nut heeft bewezen zal deze in een verzelfstandigde vorm door kunnen gaan, waarna de corporatie als Katalysator weer ‘vrijkomt’ voor nieuwe verbindingen. Op deze wijze kan de strategie van Katalysator dus ook bijdragen aan institutionele vernieuwing in het maatschappelijke veld.

De strategie van Katalysator kan nader uitgewerkt worden naar de wijze van samenwerking in relatie tot de eigen rolkeuze en interne besturing. De corporatie moet zo ingericht worden dat het de eigen taken op het terrein van het wonen goed kan uitvoeren en dat op andere gebieden een signaal- en netwerkfunctie is ingericht om te signaleren waar maatschappelijke vraagstukken ontstaan en om op die gebieden samen te werken met andere partijen. In het 7S-model is ‘strategie’ dan ook op te vatten als de schakel tussen de missie en de doelen van de onderneming en het ingrijpen in de andere S’en om de condities te scheppen om de doelen waar te kunnen maken.

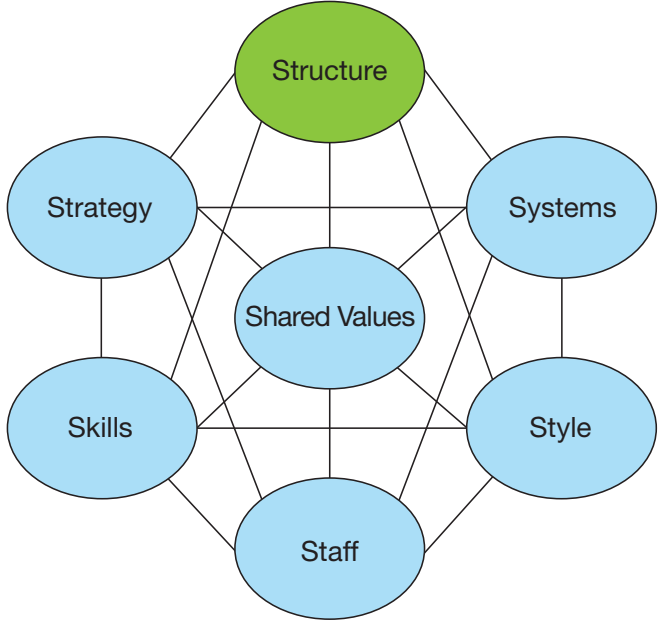
Katalysator

Een katalysator is een stof die de snelheid van een bepaalde chemische reactie beïnvloedt zonder zelf verbruikt te worden. Gewoonlijk wordt hiermee een versnelling van de reactiesnelheid bedoeld. Soms is het praktisch ondoenlijk om reacties te laten verlopen zonder katalysator: de activeringsenergie is dan dusdanig hoog, dat het zonder katalysator eeuwen zou duren voor de evenwichtstoestand wordt bereikt. De werking van een katalysator berust op het feit dat er eigenlijk een andere reactie plaatsvindt. In plaats dat er wordt geprobeerd de reactie direct plaats te laten vinden, worden er (andere) tussenproducten gevormd, waarbij de individuele energiebarrières lager zijn dan de oorspronkelijke. De werking valt te verklaren doordat een katalysator activeringsenergie verlaagt door zelf met de reactie mee te doen. Na de reactie komt hij weer vrij (bron: Wikipedia).

Structuur

Waterman, Peters en Philips (1980) omschrijven structuur als volgt: “Structure divides tasks and then provides coordination. It trades off specialization and integration. It decentralizes and then recentralizes.” Het organigram is hiervan de meest compacte uitwerking. Deze paragraaf richt zich in eerste instantie op de formele indeling van rollen en procedures binnen organisaties. Door anderen is structuur ook wel

omschreven als de gemodelleerde routines en processen van interactie (Ranson e.a. 1980). Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van processchema’s.



Volgens Mintzberg (1993) kunnen bij vormen van organisatiestructuren twee uitersten worden onderscheiden. Aan de ene kant van het continuüm staat de functionele indeling, gebaseerd op een efficiënte clustering van werkprocessen, en aan de andere kant de marktgerichte indeling die gebaseerd is op klant, product of plaats. Bij het vormgeven van een organisatie kan dus gekozen worden tussen een indeling op functies (F-indeling), product (P-indeling), marktsegment (M-indeling) of geografisch gebied (G-indeling) (Doelen en Weber 2006). Bij een indeling op basis van functies worden functies van elkaar gescheiden. Elke afdeling binnen een bedrijf verzorgt dan een andere deelfunctie. Afdelingen zijn in een dergelijke indeling erg afhankelijk van elkaar omdat elke afdeling vanuit zijn eigen expertise een onderdeel van het eindproduct verzorgt. Traditioneel zijn ook veel woningcorporaties op deze manier georganiseerd (Straub 2001). Een corporatie heeft dan gespecialiseerde afdelingen voor verhuur, techniek en financiën. Een andere indeling die onder corporaties veel voorkomt is de geografische indeling. Vooral grotere corporaties hebben hun bezit per regio ondergebracht in deelbedrijven.

Veel moderne organisaties staan voor de opgave om effectief met andere organisaties samen te werken aan een gezamenlijk product of dienst (Dess e.a. 1995). Dat betekent dat ook structuren zich moeten gaan uitstrekken over meerdere organisaties. Dess e.a. (1995) presenteren daarvoor drie structuurvormen:

- de modulaire organisatie, waarbij een organisatie modulaair wordt gesplitst en modules die betrekking hebben op functies die niet tot de kerntaken behoren worden uitbested. De organisatie houdt bij deze vorm volledige controle op strategisch niveau. Het voordeel van het op deze manier elders onderbrengen van taken is dat de kosten kunnen worden gereduceerd en dat het eigen personeel zich kan focussen op kerntaken;
- de virtuele organisatie, waarbij er formeel meerdere organisaties zijn die samenwerken in een alliantie. Binnen een dergelijke alliantie richten deelnemende organisaties zich op de taak die het best past bij de eigen kerncompetentie. Een belangrijk verschil met de modulaire organisatie is dat in een virtuele organisatie de deelnemers niet meer zelfstandig strategische keuzen kunnen maken;
- de barrièrevrije organisatie, waarbij interne én externe barrières tussen afdelingen worden geslecht. Bij deze structuur is het belangrijk om afdelingsoverstijgende samenwerking te promoten. Daarnaast is een belangrijke opgave om ervoor te zorgen dat er voldoende onderling vertrouwen is tussen medewerkers van afdelingen binnen en buiten de traditionele organisatiestructuren.

Een belangrijk voordeel van de barrièrevrije organisatie is dat door zijn flexibiliteit sneller kan worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden.

De corporatie als Katalysator voelt zich verantwoordelijk voor een breed veld, maar werkt samen met anderen aan deze zaken, waarbij de Katalysator zichzelf vooral op zijn eigen vastgoedcompetentie richt. Voor de Katalysator kan voor de interne structuur daarom worden volstaan met relatief eenvoudige oplossingen. Een traditionele indeling volstaat. Daarbij kunnen eventueel de rollen in de interne vastgoedketen (‘belegger’, ‘ontwikkelaar’ en ‘beheerder’) duidelijker worden onderscheiden, om intern efficiënter en effectiever te kunnen opereren en makkelijker te kunnen schakelen met de buitenwereld (zie bijvoorbeeld Van der Kuij, 2010). Stafafdelingen hoeven een relatief bescheiden omvang te hebben, en zijn vooral intern gericht. Onderdeel van de lijnafdelingen is naast de focus op het product, ook het onderhouden van het netwerk met samenwerkingspartners. Er zou ook een (staf) afdeling kunnen zijn die gespecialiseerd is in het onderhouden van relaties binnen het netwerk en het ophalen van maatschappelijke vraagstukken. Wat betreft de indeling moet deze afgestemd zijn met de organisatiestructuren van partners. Dit betekent niet dat het dezelfde structuur dient te zijn – afstemming is echter wel noodzakelijk. Ook is het nodig dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, zodat medewerkers zich gemakkelijker kunnen bewegen in het netwerk van samenwerkende organisaties. Voor het netwerk waarin de Katalysator opereert zijn bovendien meer ingewikkelde organisatiestructuren nodig. Hierbij kan gedacht worden aan de modulaire, virtuele en barrièrevrije structuren van Dess e.a. (1995).

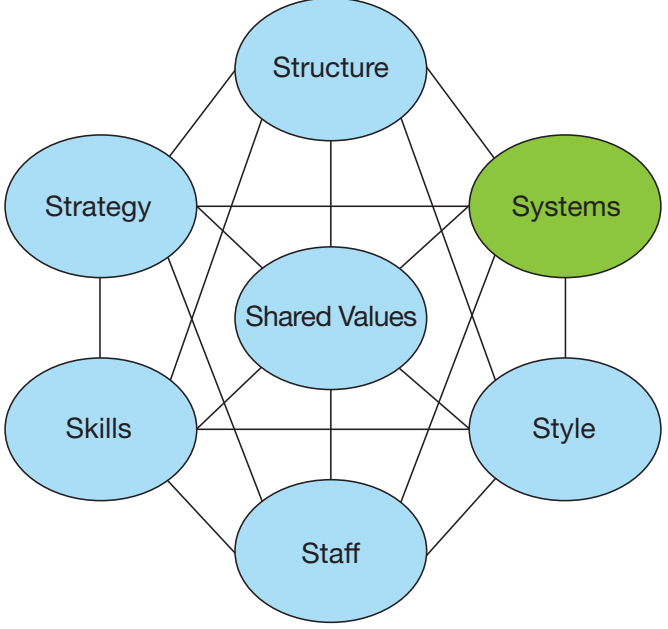
De structuuruitdaging: keep it simple structure

De corporatie als Katalysator kan op een breed maatschappelijk gebied actief zijn, maar werkt daarbij vanuit haar competentie – vastgoed en wonen – vooral in samenwerking met anderen. Voor de interne structuur van de corporatie als Katalysator kan daarom volstaan worden met relatief eenvoudige oplossingen; KISS dus (*keep it simple stupid*). Een traditionele, functionele indeling kan veelal volstaan. Stafafdelingen kunnen relatief klein van omvang zijn en vooral gericht op de interne organisatie. Onderdeel van de lijnafdelingen is, naast de focus op het product, ook het onderhouden van het netwerk met samenwerkingspartners. Ook is het nodig dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, zodat medewerkers zich gemakkelijker kunnen bewegen in het netwerk van samenwerkende organisaties. Want daar wordt het natuurlijk ingewikkeld. Om adequaat in de vele, soms complexe netwerken te kunnen opereren is het van belang de interne organisatie en afstemming daarbinnen eenvoudig te houden. Slecht de barrières binnen de organisatie ten gunste van de verbindingen met maatschappelijke partners.

Systemen

Binnen het 7S-model wordt met systeem alle formele en informele procedures die een organisatie draaiende houdt, bedoeld (Waterman e.a., 1980). Een besturingssysteem kan omschreven worden als het systeem waarmee organisaties gestuurd en gecontroleerd worden (Anheier, 2005). Anheier onderscheidt governance van management, maar erkent dat er, vooral in kleinere organisaties, een overlap is. Governance betreft vooral de verantwoordelijkheid voor de richting en prestaties van de organisatie, management betreft vooral de aansturing van uitvoerende activiteiten. De Bruijn en Ten Heuvelhof (1991, in Haffner e.a., 2005) onderscheiden daarbij eerste generatie en tweede generatie sturingsinstrumenten. Instrumenten van de eerste generatie zijn hiërarchische sturingsmiddelen zoals wetten en beleidsregels. Tweede generatie sturingsinstrumenten zijn instrumenten om in een complexe netwerken te sturen. Deze instrumenten zijn meerzijdige instrumenten (wilsovereenstemming tussen partijen), personen (contacten of functie), incentives (boete of beloning), kengetallen (sturen op afstand) en communicatieve instrumenten (Haffner e.a., 2005). De Caluwé en Vermaak (2003) onderscheiden vijf benaderingen (‘kleuren’) van sturen van veranderingsprocessen (zie tabel 1). Deze

manieren van denken kunnen ook toegepast worden op het kijken naar organisaties en op het besturingssysteem van de organisatie.



Tabel 1: veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak (2003)

Veranderkleur Sturingsbenadering

Geeldrukdenken

Sturing is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen of uitonderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten. Sturing via personen en communicatie staan centraal. Kernwoorden zijn socio-politiek, belangen, macht, en stakeholders.

Blauwdrukdenken

Bij blauwdrukdenken wordt gestuurd door van te voren een duidelijk gespecificeerd resultaat vast te leggen, door alle stappen minutieus te plannen en zowel het resultaat als de weg er naar toe goed te beheersen. De projectaanpak is een uitingvorm van deze manier van denken. Gestuurd wordt met meerzijdig instrumenten en kengetallen. Kernwoorden zijn rationele planning, projectmanagement, controle en analyse.

Rooddrukdenken

Bij rooddrukdenken wordt een organisatie bestuurd door de juiste HRM-instrumenten in te zetten en te gebruiken. Mensen worden beloond (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of ‘gestraft’ (door demotie, slechte beoordeling). Kernwoorden zijn: mensen, stimuleren, straffen, competenties, talenten.

Groendrukdenken

Bij groendrukdenken worden organisaties bestuurd door mensen te motiveren om te leren. De nadruk ligt op sturing via personen en communicatie. Het kernwoord is leren.

Witdrukdenken

Bij witdrukdenken wordt sturing aan een organisatie gegeven door te proberen de autonome dynamiek te beïnvloeden, onder meer via communicatie en incentives. Kernwoorden zijn chaos, netwerk, complexiteit, autonome en evolutionaire verandering, creativiteit, inspelen op kansen.

Omdat de corporatie als Katalysator de nadruk legt op samenwerking in een breder wordend werkveld heeft zij te maken met een toename van afhankelijkheid, complexiteit, onzekerheid, flexibiliteit, dynamiek en pluriformiteit. De sturing en verantwoording verschuift immers van relatief verticaal en intern gericht naar horizontaal en extern (keten) gericht. De corporatie als Katalysator is afhankelijk van andere partijen voor de realisatie van haar missie. Indien een corporatie kiest voor doorontwikkeling tot een Katalysator zal de nadruk dus verschuiven

van de interne sturing (het management) naar ‘governance’ van een netwerk. Voor de interne sturing kunnen zowel ‘eerste generatie’, hiërarchische instrumenten gebruikt worden als ‘tweede generatie’ instrumenten voor sturing binnen netwerken, maar voor de externe omgeving moeten corporaties zich bekwaamen in ‘tweede generatie’ instrumenten. De uitdaging van een Katalysator schuilt in het zodanig beïnvloeden van andere partijen dat deze doelstellingen gerealiseerd worden. De Katalysator moet het (in haar samenwerking met anderen) meer hebben van ‘zachte’ middelen als initiatief nemen, ondernemend optreden, betrokkenheid en enthousiasme tonen. Het ontbreken van hiërarchische structuren maakt ook (formele) overeenkomsten met de maatschappelijke partners noodzakelijk om enige ‘doelconforme beïnvloeding’ mogelijk te maken. Uitgedrukt in de kleuren van De Caluwé en Vermaak (2003) kan de Katalysator intern wellicht het blauw- en rooddrukdenken toepassen, maar zal zij voor het tot stand brengen van succesvolle samenwerkingsverbanden zich ook moeten bekwaamen in geel- en witdrukdenken.

De systeemuitdaging: zet de koffietafel buiten

Een Katalysator werkt nooit alleen. Misschien kunnen corporaties binnen hun traditionele ‘domein’ en interne organisatie grotendeels volstaan met traditionele, verticale sturingsmiddelen om zaken voor elkaar te krijgen. Maar, de corporatie als Katalysator met een breed aandachtsveld zal zich ook moeten bekwaamen in horizontale sturingsmiddelen om haar netwerk te beïnvloeden ter oplossing van diverse maatschappelijke problemen. Naast formele middelen zoals het inzetten van samenwerkingscontracten, gemeenschappelijke programma’s en gezamenlijke BV’s, zal regelmatig informeel overleg met maatschappelijke partners nog meer aan belang winnen. Overleg bij de koffietafel blijft dus belangrijk voor corporaties, maar de koffietafel moet dan wel buiten worden neergezet.

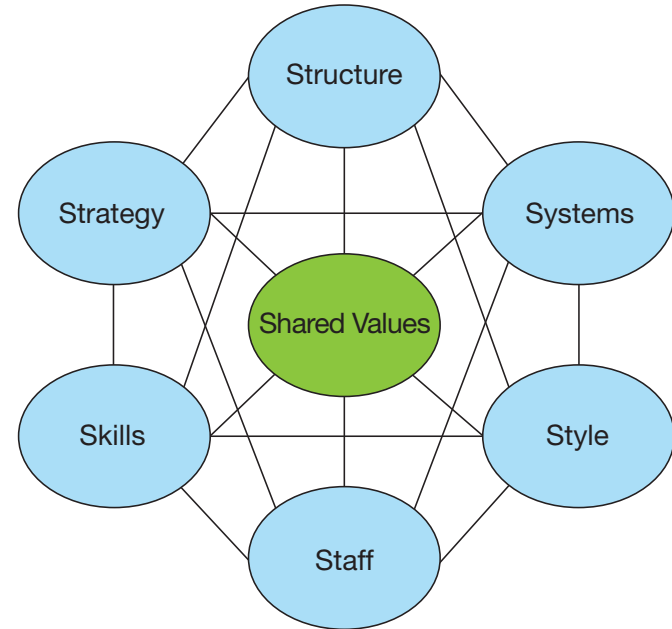
Cultuur

In het 7S-model zijn cultuur en leiderschap de relatief zachte organisatiefactoren, maar daarmee zeker niet minder bepalend voor het succes van een organisatie. Hoewel er over cultuur veel is geschreven, blijft het een lastig te duiden begrip. Het betreft de betekenissen en zingevingen die mensen aan hun handelen geven.

Er zijn diverse classificaties van organisatieculturen ontwikkeld. Volgens Quinn e.a. (2007) zijn verschillende modellen samen te vatten in een breder kader waarin onderscheid wordt gemaakt in een nadruk op flexibiliteit versus een nadruk op controle en een voornamelijk intern gerichte en een voornamelijk extern gerichte organisatie. In dit model plaatsen zij vier hoofdtypen van organisatie modellen: het *internal process model*, het *rational goal model*, het *human relations model* en het *open systems model* (zie figuur 4). Daarbinnen onderscheiden zij acht verschillende centrale criteria van effectiviteit (aangeven binnen de cirkel in figuur 4) en acht verschillende algemene oriëntaties (aangegeven in de punten van de achthoek rondom de cirkel in figuur 4). In het model van Cameron en Quinn (2006) is sprake van strijdende of concurrerende waarden (competing values). Zij noemen hun model dan ook het Competing Values Framework (naar Quinn, 1988). Zo staat het flexibele, op de omgeving gerichte *open systems model* in contrast met het op controle binnen de eigen organisatie gerichte *internal process model*. Daarbinnen staat de gerichtheid op innovatie en aanpassing in het open systems model in contrast met de gerichtheid op stabiliteit in het *internal process model*. Het is daarbij belangrijk te vermelden dat Quinn e.a. (2007) niet stellen dat deze verschillende waardeoriëntaties niet kunnen bestaan binnen één systeem. Het is zelfs zo dat zij stellen dat het aanbevelenswaardig is om in ieder kwadrant effectief te kunnen handelen. Wel is het zo dat in bepaalde organisaties bepaalde waarden relatief sterk vertegenwoordigd (kunnen) zijn.

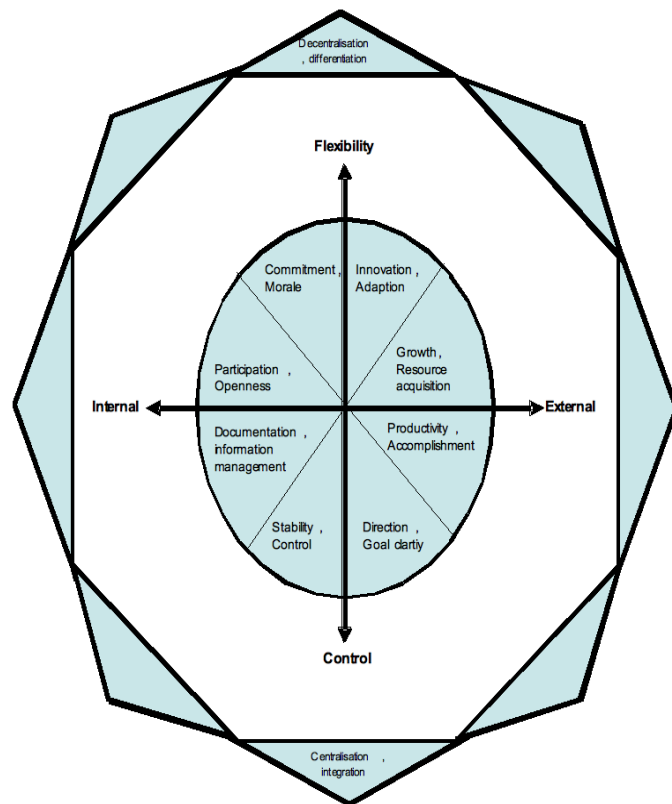
In het algemeen kan voor een maatschappelijke ondernemende woningcorporatie gesteld worden dat de interne, op controle gerichte waarden niet dominant mogen zijn, vanwege de gerichtheid op een

breed spectrum aan maatschappelijke problemen en de daaraan gekoppelde noodzaak om in een breed institutioneel veld (staat, markt en gemeenschap) te opereren. Daarom zouden de waarden ‘flexibiliteit’ en ‘externe oriëntatie’ relatief sterk aanwezig moeten zijn. Verder kan



aan de corporatie als Katalysator nog een aanvullende waardeoriëntatie worden toegekend. Naast de waarden die horen bij het *open systems model*, zouden de waarden uit het *human relations model* relatief sterk ontwikkeld moeten zijn in een Katalysator. Dit lijkt enigszins paradoxaal omdat dit in het Competing Values Framework onder de interne oriëntatie wordt geschaard. Als we echter kijken naar de onderliggende waarden ‘samenwerking’, ‘openheid’, ‘commitment’ zijn het juist deze waarden die gecultiveerd moeten worden binnen een Katalysator om ook effectief samen te kunnen werken met maatschappelijke partners.

Figuur 4: het Competing Values Framework (Quinn, 1988; Quinn e.a., 2007).

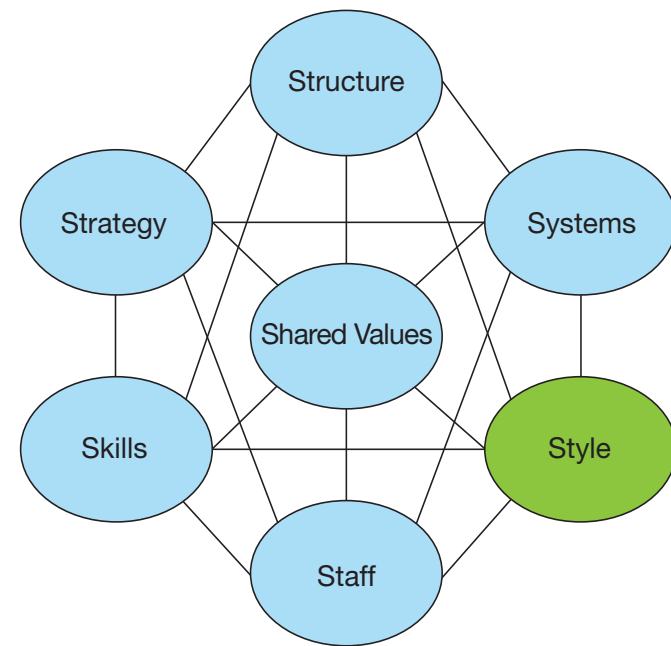


De cultuuruitdaging: maak werk van je netwerkcultuur

Cultuur wordt een groot avontuur voor corporaties die zich willen ontwikkelen als maatschappelijke ondernemer. Woningcorporaties kennen vanuit hun traditie een cultuur die een relatief sterke mate van formalisering en centralisatie kent. Als ze zich willen ontwikkelen tot Katalysator, zullen ze meer nadruk moeten leggen op informele samenwerkingsverbanden, horizontale netwerken tussen gelijkwaardige partijen en decentralisatie van de organisatie om actief verbanden mogelijk te maken en maatschappelijke problemen op te lossen. Vaardigheden als innovatief vermogen, flexibiliteit, expansiegerichtheid, betrokkenheid, openheid en samenwerkingsgerichtheid zullen sterker ontwikkeld moeten worden.

Leiderschap

Leiderschap is nauw verwant aan de cultuur (de dominante waarden in een organisatie). Leiderschap is ook één van de cruciale schakels in het effectief kunnen vormgeven en uitvoeren van de missie en strategie van een organisatie. Bij corporaties zien we dat de visie en stijl van de

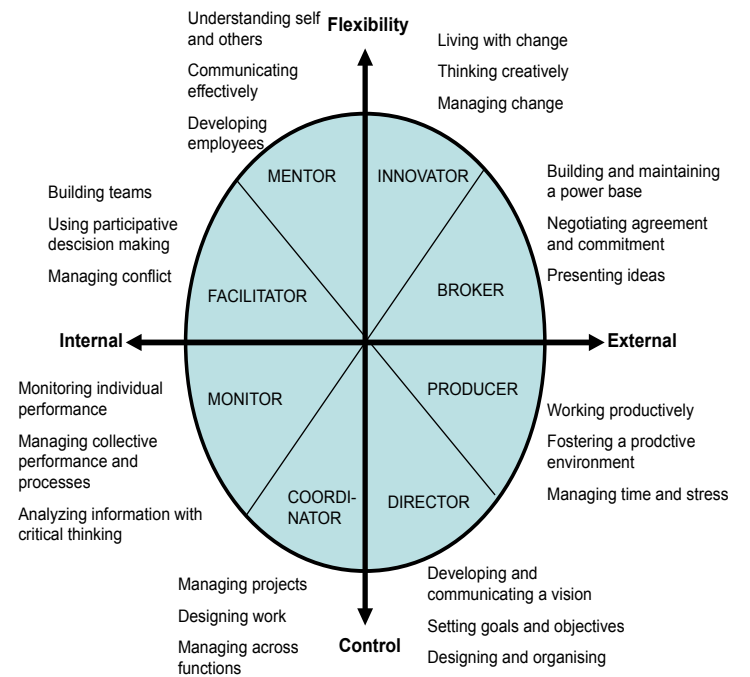


bestuurder(s) een grote stempel drukken op de strategische positie die een organisatie inneemt. Het bestuur is doorgaans bij corporaties ook een zeer belangrijke schakel tussen de interne organisatie en de externe omgeving. Het bestuur geeft intern en extern gezicht aan de onderneming en maakt de belangrijkste strategische keuzes. Bij het typeren van het leiderschap van de corporatie als Katalysator is ook gebruik te maken het Competing Values Framework. Op basis daarvan onderscheiden Quinn e.a. (2007) acht leiderschapsrollen, met elk drie kerncompetenties. Deze zijn weergegeven in figuur 5.

In navolging van Quinn e.a. (2007) merken we nog eens op dat in beginsel alle leiderschapsrollen goed vervuld en met elkaar verbonden moeten worden. Wij zien echter wel verschillen in de dominantie van de leiderschapsrollen die aanwezig zijn in de Katalysator. In analogie met de dominante waardeoriëntatie, moet het leiderschap van de maatschappelijk ondernemende woningcorporatie vooral de externe gerichtheid en flexibiliteit van de organisatie ondersteunen. Dit betekent dat zowel de ‘innovatorrol’ als ‘bemiddelaarsrol’ (*broker*) goed ingevuld dienen te worden. De bemiddelaarsfunctie is nodig om intern en extern de nodige relaties op te bouwen om diverse maatschappelijke problemen op te kunnen lossen. De innovatorrol is nodig om de organisatie te helpen effectief op te treden in een continu bewegend werkveld en daarbij de maatschappelijke opgaven te herkennen en te vertalen naar activiteiten van de eigen organisatie. Daarbij is te verwachten dat de bemiddelaarsrol relatief belangrijk is voor de Katalysator omdat de

doelstellingen relatief veel in samenwerkingsverbanden moeten worden gerealiseerd. Ook enkele van de leiderschapsrollen uit de kwadranten gericht op samenwerking en competitie zullen relatief sterk ontwikkeld moeten zijn. Het leiderschap moet veel meer omvatten dan excelleren in vakinhoudelijke kennis van de (traditionele) corporatieactiviteiten.

Figuur 5: leiderschapstijlen en kerncompetenties in het Competing Values Framework (Quinn e.a., 2007).



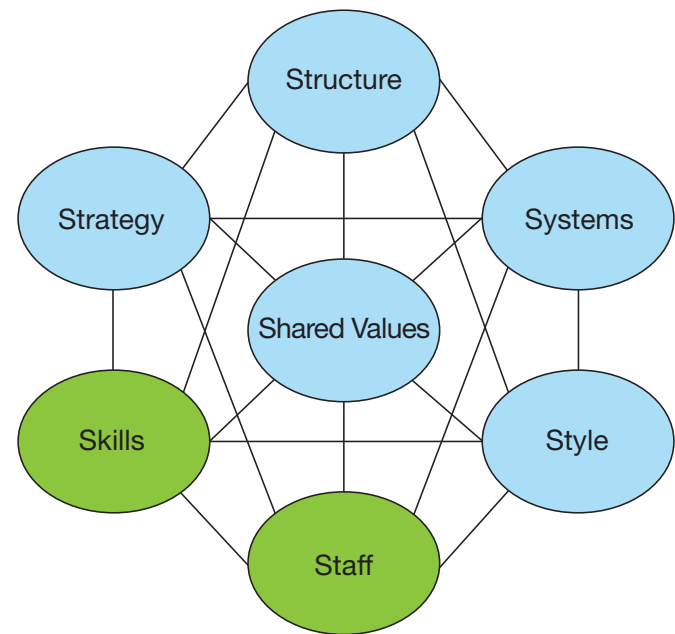
De leiderschapsuitdaging: naar contextueel leiderschap

De corporatie als Katalysator moet relatief veel leiderschapsrollen vervullen. Dat is nog niet zo gemakkelijk, want goed leiderschap omvat veel meer dan het louter uitblinken in vakinhoudelijke kennis. De maatschappij zit echter ook niet te wachten op procesmanagers zonder enig verstand van de maatschappelijke context en (traditionele) kernactiviteiten van de corporatie. Een belangrijke uitdaging voor het leiderschap van de corporatie als Katalysator is bewust en op het juiste moment de juiste rol te spelen – contextueel leiderschap dus. Deze rollen zijn te koppelen aan beelden uit de dierenwereld: soms moeten corporaties de rol van de leeuw spelen, die de anderen op pad stuurt en zelf vooral intern actief is met de bevruchting van de organisatie. Andere keren moeten ze de rol van de alfa wolf spelen die voorop loopt in de jacht naar maatschappelijke problemen en oplossingen. En soms zijn ze gewoon onderdeel van het roedel. Leiderschap van een corporatie zal echter nooit en te nimmer mogen lijken op de lonely wolf die vervreemd is van elk gezelschap.

Mensen

Minstens twee onderdelen van het 7S-model hebben duidelijke raakvlakken met het HRM-beleid, namelijk *staff* en *skills*. Het verschil tussen beiden zit in het niveau waarop je kijkt, *staff* gaat over de kernkwaliteiten van het personeel, *skills* omvat de kernkwaliteiten van de organisatie. Beiden gaan over mensen, de medewerkers van de organisatie. HRM-management, waarin aandacht is voor de mens in de organisatie, is relatief nieuw in de corporatiesector. Veel organisaties zijn druk bezig met het ontwikkelen van competentie management en beoordelings- en functioneringssystemen. De instrumentele kant overheerst nog, de inhoudelijke kant van het HRM-beleid is nog volop in ontwikkeling. Veel corporaties zijn nog op zoek naar de vraag

welke kernkwaliteiten zij als organisatie nodig hebben en wat dit betekent voor het personeel. Deze zoektocht wordt bemoeilijkt omdat de taakopvatting van corporaties nog erg in beweging is. Van corpora-



ties wordt naast traditioneel woningbeheer steeds meer verwacht op gebieden als zorg voor leefbaarheid, projectontwikkeling, wijkontwikkeling en het opsporen van sociale problemen ‘achter de voordeur’.

Er is vrijwel geen specifieke wetenschappelijk literatuur over HRM-beleid bij woningcorporaties. Er zijn wel publicaties beschikbaar met een meer praktische perspectief waarin vooral HRM-instrumenten behandeld worden, maar deze bieden weinig houvast als het gaat over de inhoudelijke kant van het HRM beleid. In het onderdeel *staff* onderscheiden Waterman e.a. (1980) twee polen voor het HRM-beleid: ‘hard’ en ‘zacht’. Zij stellen dat beide kanten lange tijd te weinig aandacht hebben gekregen van het topmanagement. De ‘harde’ kanten van het HRM-beleid zijn vooral instrumenteel van aard en managers hebben de neiging om onderwerpen als functie-omschrijvingen, ‘loongebouwen’ en beoordelingsystemen zo snel mogelijk te delegeren naar hun P&O-afdeling. De ‘zachte’ kant van het HRM beleid krijgt volgens hen te weinig aandacht van het topmanagement omdat normen en waarden, ethiek en motivatie ontastbare onderwerpen zijn, die maar moeilijk te veranderen zijn. Waterman e.a. besteden dan ook veel aandacht aan de ‘socialisatie’ van medewerkers en de vorming van high potentials die doorgroeien naar managementfuncties.

Woningcorporaties hebben een relatief kleine werkorganisatie, waar het gaat om het kunnen realiseren van doorgroeimogelijkheden. Zelfs grote corporaties melden dat zij voor sommige functies (bijvoorbeeld op het gebied van projectontwikkeling) moeite hebben om mensen met voldoende kwaliteit in huis te halen en vooral te houden. Soms wordt het zijn van een aantrekkelijke werkgever ook expliciet genoemd als een van de redenen voor een fusie. Uiteraard kunnen Katalysators proberen een dergelijke doorstroming te organiseren door samen te werken met andere organisaties. Een dergelijke samenwerking zal vooral de doorstroming in de ‘breedte’ bevorderen (bijvoorbeeld van een functie op het gebied van wonen naar een baan in de zorg). Het op deze manier laten doorstromen van ‘eigen kweek’ naar hogere managementposities is minder waarschijnlijk. Dit beperkt ook de mogelijkheden tot ‘socialisatie’ van de getalenteerde medewerkers. Het is overigens de vraag of socialisatie tot maatschappelijk ondernemer altijd moet gebeuren op het niveau van de organisatie. In Nederland zijn vrijwel geen opleidingen waarin dat maatschappelijk ondernemerschap wordt geleerd en waar tegelijkertijd socialisatieprocessen kunnen plaatsvinden. In het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld ontwerpt het

Chartered Institute of Housing (CIH) opleidingsprogramma’s voor *housing professionals*. Dit zijn gedegen postgraduate opleidingen waarin veel aandacht is voor onderwerpen als betaalbaar wonen en duurzame wijkontwikkeling. Op die manier worden (aankomende) managers gesocialiseerd met de normen en waarden van de sector. In Nederland gebeurt het omgekeerde. Door het ontbreken van opleidingen voor housing corporatieprofessionals volgen veel managers en jong aanstormend talent een MBA of MRE opleiding en nemen de normen en waarden van die opleidingen mee naar hun bedrijf. Het gevaar bestaat dat hierdoor essentiële waarden van het maatschappelijk ondernemerschap niet voldoende worden gecultiveerd. Belangrijke kwaliteiten van medewerkers van maatschappelijke ondernemingen zijn externe gerichtheid, flexibiliteit en het kunnen omgaan met concurrerende waarden (bijvoorbeeld de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement).

De HRM uitdaging: cultiveer inlevingsvermogen

Inlevingsvermogen is de kerncompetentie van de nieuwe corporatie-professional, zeker voor degene die werkt bij een corporatie als Katalysator. Dat inlevingsvermogen kent vier vormen. Ten eerste is er inlevingsvermogen nodig in maatschappelijke problemen en opgaven. Corporatiemedewerkers op alle niveaus moeten kunnen signaleren als er iets aan de hand is. Dat kan variëren van de opzichter die merkt dat er iets mis is ‘achter de voordeur’ tot de bestuurder die gaten ziet vallen in de algemene maatschappelijke voorzieningen. Ten tweede is inlevingsvermogen nodig in de wensen, mogelijke en problemen van maatschappelijke partners waarmee problemen te lijf worden gegaan. Dit inlevingsvermogen is van groot belang om met diverse mensen en organisaties samen te kunnen werken. Ten derde is er inlevingsvermogen nodig in andere professies. Hoewel de corporatie als Katalysator haar uitvoerende taken waarschijnlijk vooral tot het wonen zal beperken, zal zij wel actief zijn op andere terreinen van maatschappelijk belang. Dat kan alleen op een effectieve manier als corporatieprofessionals zich verdiepen in de specifieke opgaven, context en middelen op die terreinen. Ten slotte is ook inlevingsvermogen in zichzelf nodig. Corporatieprofessionals moeten weten waar hun eigen sterkten, zwakheden en (on)mogelijkheden liggen om goed samen te kunnen werken en zelf ook met plezier te kunnen blijven werken.

Een wenkend perspectief

Er liggen nog veel, aan het wonen verbonden, maatschappelijke opgaven te wachten op corporaties. In dit essay is een perspectief geschetst voor corporaties die daar een bijdrage aan willen leveren en zich verder willen ontwikkelen als maatschappelijke ondernemer. Hierbij zijn twee belangrijke uitgangspunten gehanteerd. Het eerste is dat corporaties zullen blijven werken vanuit een primaire verantwoordelijkheid voor de volkshuisvesting. Het tweede is dat zij als maatschappelijke ondernemers ook buiten hun primaire werkteerein een rol willen spelen, indien de maatschappelijke problematiek daarom vraagt. Om deze twee zaken te combineren moeten corporaties het huis op orde hebben, de ramen en deuren openzetten en regelmatig naar buiten gaan om samen te spelen. Dat kan min of meer vergaande consequenties hebben voor verschillende aspecten van de interne organisatie: Voor de strategie betekent het een initiërende, regisserende, uitvoerende en financierende rol binnen het domein van het wonen combineren met, waar nodig een initiërende, regisserende en faciliterende rol buiten het domein van het wonen. De interne structuur zou daarbij eenvoudig moeten blijven, gericht op effectief opereren in netwerk met maatschappelijke partners vanuit de eigen kerncompetentie. Systemen moeten zo worden ingericht dat een adequate sturing van de organisatie binnen het externe netwerk plaatsvindt. De cultuur moet daarbij zowel inhoudelijk als organisatorisch extern gericht worden. Om dit te bereiken moeten veel verschillende leiderschapsrollen goed kunnen worden vervuld en ook van de medewerkers vraagt het een combinatie van specialisme op de eigen kerncompetentie, globale kennis van andere maatschappelijke probleemvelden en goed ontwikkelde sociale netwerkvaardigheden.

In dit essay is een globaal programma van eisen opgesteld voor de organisatie van de maatschappelijke ondernemende corporatie. De daaraan verbonden uitdagingen zijn nog maar een selectie van de uitdagingen die corporaties tegen zullen komen als zij de rol van Katalysator ter harte nemen. Op dit moment zou je zelfs kunnen zeggen dat de wind tegenzit voor doorontwikkeling van het maatschappelijk ondernemerschap. De huidige financieel-economische uitdagingen voor corporaties leiden ertoe dat er de aandacht verschuift naar de ‘core business’. Ook wordt inmiddels beseft dat corporaties niet zomaar op eigen kracht een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen dragen. Het ontwikkelingsperspectief van de Katalysator kan er evenwel aan bijdragen dat de doorontwikkeling van het maatschappelijk ondernemerschap niet stil hoeft te worden gezet. De organisatorische uitdagingen zijn ook niet de afsluiting maar het begin van een gedachtewisseling met de sector over de organisatie van corporaties. Het debat over institutionele verhoudingen tussen overheid en corporatiesector moet worden aangevuld met een zoektocht naar de eisen die maatschappelijk ondernemen stelt aan de vormgeving van de corporatieorganisatie. Het perspectief is daarbij gelukkig wenkend, want welke maatschappelijke ondernemer wil zijn betekenis voor de maatschappij nu niet vergroten. Dat zit toch in de genen? ◀◀

Literatuur

Anheier, H. K. (2005) Nonprofit organizations theory, management, policy. London, New York, Routledge.
Boer, N. de (1999) Maatschappelijk ondernemen in de gezondheidszorg; wat en hoe? Amsterdam, De Balie.
Bruijn, J. A. de, en E. Ten Heuvelhof (1999) Management in netwerken. Utrecht, Lemma.
Brandsen, T., W. van de Donk en K. Putters (2005) Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. International Journal of Public Adm/-istration, 28, p. 749–765.
Cameron, K.S. en R.E. Quinn (2006) Diagnosing and changing organisational culture. San Francisco, Jossey-Bass.
Caluwé, L. De en H. Vermaak (2003) Leren veranderen : een handboek voor de veranderkundige. Deventer, Kluwer
Dart, R. (2004) The Legitimacy of Social Enterprise. Nonprofit Management and Leadership, vol. 14, no. 4.
Dess, Gregory G., Rasheed, Abdul M.A. McLaughlin, Kevin J., en Priem, Richard L. (1995) The new corporate architecture. The Academy of Management Executive 9/3, p. 7-20.
Dees, J.G. (1998), The Meaning of “Social Entrepreneurs”. Graduate School of Business, Stanford University, October 31.
Doelen, A. en Weber, A. (2006) Organiseren & Managen; Het 7S-model toegepast. Groningen, Wolters Noordhoff.
Drucker, P.F. (1985) Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York, Harper & Row.
Ekkers, P. (2002) Van Volkshuisvesting naar Woonbeleid. Den Haag, SDU.
Esping-Andersen, Gøsta (1990) The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge, Polity Press.
Glueck, W.F. en Jauch L.R. (1980) Strategic management and business policy, New York, McGraw-Hill.
Gruis, V. en H. Priemus (2008) European Competition Policy and National Housing Policies: International Implications of the Dutch Case. Housing Studies 23, p. 485-505.
Haffner, M., M. Elsinga en A. Wolters (2005) Het stedelijk vernieuwingsnetwerk, verkenning in theorie en praktijk. Delft/Gouda.

Kam, G. de (2003) Op grond van betekenis; over maatschappelijk ondernemen met grond en locaties.
Kuij, R. van der (2010) Vastgoedontwikkeling organiseren vanuit visie. Houten, Atrive
Mintzberg, H. (1987) Creating Strategy. Harvard Business Review, 65 (4), p. 66-75.
Mintzberg, Henry (1993) Structures in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
NTMO (2003) De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd. Hilversum.
Pestoff, V.A. (1992) Third Sector and Co-Operative Services – An Alternative to Privatization. Journal of Consumer Policy 15, p. 21–45.
Porter, M. (1996) What is Strategy? Harvard Business Review, November-December.
Quinn, R. (1980) Strategies for change. Irwin Homewood, IL.
Quin, R. (1988) Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, Josey-Bass.
Quinn, R.E., S. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath. L.S. St.Clair (2007) Becoming a master manager, a competing values approach. Wiley.
Scherpenisse, R. (2004) Maatschappelijk ondernemen is... Aedes Magazine, nr. 19, p. 48-51.
Straub, Ad (2001) Technisch beheer door woningcorporaties in de 21e eeuw. Delft, DUP.
Vulperhorst, L. (1999) De kern van de zaak; maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties. Utrecht, Andersson Elffer Felix.
Waterman, R. H., T. J. Peters en J. R. Phillips (1980) Structure is not organization. Business Horizons 23(3), p. 14-26.
Zandstra, A. en Rohde, W. (2002) Maatschappelijk ondernemers gezocht. Amsterdam, RIGO Research en Advies BV.
Zijderveld, A.C. (1999) The Waning of the Welfare State: The End of Comprehensive State Succor New Brunswick, Transaction Publishers.

Vincent Gruis

Universitair Hoofddocent Housing Management aan de TU Delft
Lector Vernieuwend Vastgoedbeheer aan de Hogeschool Utrecht

MOVE

Dit essay is geschreven in het kader van de onderzoekslijn MOVE, wat staat voor 'Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid van woningcorporaties'. Deze onderzoekslijn van de TU Delft richt zich op vragen over de vertaling van het maatschappelijk ondernemerschap in de strategie, bedrijfsvoering en voorraadbeleid van woningcorporaties. De onderzoekslijn wordt gesponsord door een groep woningcorporaties, Aedes, VROM en het Maatschappelijk Forum Wonen. Aan de onderliggende studie van dit essay hebben meegewerkt: Vincent Gruis, Gerard van Bortel, Ritske Dankert, Susanne van Halteren, Mariëtte Heemskerk, Gijs Hoofs, Reinier van der Kuij, Arne van Overmeeren en Sake Zijlstra. Voor meer informatie over MOVE zie www.move.bk.tudelft.nl.