



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **12**

Bedrijfsconcepten in beeld

Essay over positioneringsmodellen voor
woningcorporaties

aedes
vereniging van woningcorporaties



Oktober 2007

Bedrijfsconcepten in beeld

Essay over positioneringsmodellen voor woningcorporaties

Auteurs

Vincent Gruis en Gerard van Bortel

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

aedes
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

Dr. ir. **Vincent Gruis** is als universitair hoofddocent Housing Management verbonden aan de TU Delft (Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing). Hij geeft onderwijs, doet onderzoek en geeft advies over volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing. Gruis is gespecialiseerd in organisatievraagstukken en voorraadbeleid van woningcorporaties en geeft leiding aan een groep onderzoekers in de onderzoekslijn 'Maatschappelijk ondernemerschap en voorraadbeleid woningcorporaties'.

Drs. ing. **Gerard van Bortel** werkt als onderzoeker bij het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft en doet daar onder meer een promotieonderzoek naar het functioneren van netwerken in stedelijke vernieuwing.

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteur

Vincent Gruis (Afdeling Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft)
Gerard van Bortel (Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft)

Programmamanagement

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

Redactie

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

Vormgeving omslag

Studio Typo Dynamo, Almere

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail publicaties@aedes.nl

Voorwoord

Woningcorporaties werken weliswaar binnen een specifiek wettelijk kader, maar hebben veel vrijheid om zelf positie te kiezen. Ze profileren zich in de praktijk dan ook verschillend. De ene corporatie presenteert zich sterk met zijn dienstbaarheid aan de klant, terwijl een andere zich vooral profileert als partner in de wijk. Sommige corporaties zien zichzelf vooral als vastgoedondernemingen en andere als brede maatschappelijke instellingen die opereren tussen wonen, zorg en welzijn. Veel corporaties willen dynamisch en vernieuwend zijn, maar er zijn ook veel corporaties die zich (bewust) bij hun leest houden.

De strategische positie die een corporatie kiest vormt het scharnierpunt tussen de contextuele veranderingen, de aanpassingen van de organisatie en de activiteiten die de corporatie onderneemt (ofwel haar maatschappelijke output). Met deze fundamentele keuze bepaalt ze immers haar houding tegenover de externe wereld en de intensiteit waarmee en de wijze waarop ze op verschillende terreinen actief is. Tegelijkertijd zou deze keuze ook een aangrijpingspunt moeten zijn om de organisatie in te richten.

Er zijn verschillende modellen ontwikkeld om corporaties te helpen zichzelf te positioneren. Dit essay bespreekt een aantal modellen. Het essay bevat een kritische blik op de inhoudelijke logica en theoretische basis van de modellen, maar ook op de praktische toepasbaarheid. Ofwel: in hoeverre bieden de modellen corporaties houvast om concrete relaties te leggen tussen de keuzes die ze kunnen maken in 'wie' ze willen zijn (positionering, missie en identiteit, inclusief achterliggende motivatie), wat ze willen doen (activiteiten die ze (willen) ondernemen) en hoe ze hun bedrijf daarop moeten inrichten? Het essay start met een overzicht van typering van strategische posities die corporaties kunnen innemen. Daarna wordt een aantal (min of meer) uitgewerkte bedrijfsconcepten diepgaander besproken. Ten slotte wordt een poging gedaan tot synthese van de verschillende modellen.

Inhoud

1	Typering van de verscheidenheid	5
2	Bedrijfsconcepten nader bekeken	10
2.1	Bedrijfsstijlen Gruis	10
2.2	Typering van KPMG	13
2.3	MRM-scan	16
2.4	Overige typering	20
3	Synthese van bedrijfsconcepten	23
	Bijlagen	25
	1 Literatuur	25

1 Typering van de verscheidenheid

De ene woningcorporatie is de andere niet en waarschijnlijk zal de verscheidenheid verder toenemen. Putters (in Derksen, 2005, p. 14) verwacht bijvoorbeeld dat het accent in het maatschappelijk ondernemen in de toekomst veel meer op het niveau van de individuele organisatie en van personen zal liggen: 'Het gaat om de stijl van ondernemen, de eigenheid van de organisatie, het imago, los van de oude zuilen. Er zal dan ook veel meer diversiteit in de maatschappelijke dienstverlening ontstaan' (zie ook Vulperhorst, 1999, p. 7; Van Os, 2006). In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de diversiteit van corporaties in de literatuur. Dit overzicht is gestructureerd langs vier samenhangende aspecten van maatschappelijk ondernemerschap:

- werkterrein
- innovatie
- relatie met de maatschappij
- ideologische oriëntatie (rendementsoriëntatie).

Werkterrein

Het werkterrein - het geheel aan activiteiten dat een corporatie wel en niet onderneemt - is wellicht het meest expliciete aspect van haar strategische positie. De literatuur bevat verschillende indelingen die iets zeggen over de diverse afbakening van het werkterrein. Zo stelt Vulperhorst (1999) dat de strategische posities die corporaties innemen, kunnen worden getypeerd naar:

1. *afzetgebied*: lokaal, regionaal, nationaal, stedelijk, platteland, stad en regio
2. *klanten*: alle huurders en een aantal potentiële kopers, alle huurders, lagere-inkomensgroepen, specifieke doelgroepen in de huursector, één specifieke doelgroep
3. *producten*: huur- en koopwoningen, huurwoningen, huurwoningen en woninggerelateerde producten en diensten, zorg- en dienstverlening in de huursector
4. *partnerships*: vastgoedinstellingen, verhuurders in de profitsector, zorgaanbieders, grootwinkelbedrijven.

De typering van Vulperhorst uit 1999 is nog sterk verbonden met een vrijwel uitsluitend op wonen gerichte corporatiebranche, die primair fysiek werkzaam is. Tegenwoordig wordt ook steeds nadrukkelijker gesproken over groei van sociaal-economische activiteiten door corporaties. De SEV onderscheidt in haar typering van bedrijfsconcepten bijvoorbeeld corporaties met een relatief smal werkveld, vooral gericht op vastgoedactiviteiten, en corporaties met een relatief breed werkveld, gericht op mensen (in het meest extreme geval als 'emancipatiemachine' werkzaam). Conijn (2005) onderscheidt zes ontwikkelingslijnen van woningcorporaties, voornamelijk in de breedte van hun 'taakveld', waarin in sommige ontwikkelingslijnen de sociaal-economische activiteiten ook nadrukkelijker een plaats krijgen:

1. *Huisvesters van doelgroepen*: woningcorporaties krijgen een vangnetfunctie voor het huisvesten van doelgroepen die op de vrije woningmarkt onvoldoende (kunnen) worden bediend
2. *Volkshuisvesters*: woningcorporaties huisvesten 'brede lagen van de bevolking'
3. *Waarborgers van de betaalbaarheid*: woningcorporaties beschouwen zich direct verantwoordelijk voor de betaalbaarheid van het wonen voor de lagere-inkomensgroepen – bij hogere-inkomensgroepen wordt de huur verhoogd (inkomensafhankelijke huren)
4. *Beheerders van maatschappelijk vastgoed*: corporaties richten zich op de ontwikkeling en exploitatie van vastgoed met een maatschappelijke functie – naast woningen kan het gaan om huisvesting voor zorg-, onderwijs- en welzijnsinstellingen

5. *Leveranciers van woon-, zorg- en welzijnsdiensten*: naast vastgoed leveren de corporaties ook de zorg- en welzijnsdiensten
6. *Gebiedsontwikkelaars en -beheerders*: de woningcorporatie wordt verantwoordelijk voor het integrale beheer van een woongebied en vervult daarbij ook de van oorsprong gemeentelijke taken (investeren in de publieke ruimte).

De ontwikkelingslijnen van Conijn moeten overigens worden bekeken samen met het sturings- en toezichtsvraagstuk in de sociale huursector: welke taken mogen en moeten corporaties vervullen en hoe moet dat worden vastgelegd in de regelgeving en het sturingssysteem? Er begeven zich al corporaties in een bepaalde richting (bij de gratie van de huidige ruimte in de regelgeving?). De ontwikkelingsrichtingen geven dus ook nu al een illustratie van de diversiteit van werkterreinen.

Innovatie

(Maatschappelijk) ondernemerschap wordt vaak sterk geassocieerd met innovatief gedrag. Innovatie is echter een breed begrip. Walker e.a. (2001, p. 14) onderscheiden de volgende elementen:

- een proces waardoor nieuwe ideeën, voorwerpen en werkwijzen worden geschapen, ontwikkeld of opnieuw uitgevonden
- introduceren en toepassen van ideeën binnen een functie, groep of organisatie
- betrokkenheid met processen, producten, procedures of uitkomsten
- iets nieuws voor de groep die ermee moet werken (niet zozeer nieuw op zich)
- iets wat is ontworpen met een beoogd profijt voor het individu, de groep, de organisatie of de maatschappij, wat niet wegneemt dat het negatieve en onvoorziene effecten kan hebben
- discontinue verandering, *frame-breaking rather than frame-bending*, en een proces van *creative destruction* (ontleend aan Nieboer en Gruis, 2004).

In het dagelijkse spraakgebruik wordt innovatie vooral geassocieerd met nieuwe producten of diensten. Walker e.a. (2001) voegen hieraan het verlenen van bestaande diensten aan nieuwe doelgroepen toe. Daarmee omvat innovatie dus de hele strategische herpositionering van een bedrijf voor zover deze buiten zijn huidige productmarktdomein treedt, én alle vernieuwingen in de aanpak binnen het huidige productmarktdomein. Gruis (2005, 2007) gebruikt de mate waarin corporaties innovatief gedrag (willen) vertonen als een van de aspecten voor zijn indeling in bedrijfsstijlen. In navolging van Miles en Snow (1978) maakt hij onderscheid in weinig innovatieve *Defenders* (Bestendigers) en vooruitstrevende *Prospectors* (Vernieuwers). De Bestendigers beperken zich tot het traditionele werkveld. De Vernieuwers vernieuwen hun producten en zoeken nieuwe activiteiten op. Miles en Snow onderscheiden ook een groep van analyserende bedrijven. Deze *Analyzers* houden de Vernieuwers nauwlettend in de gaten om succesvolle innovaties te kunnen overnemen. Dit gedrag zien we ook vaak in de corporatiebranche. Daarnaast onderscheiden Miles en Snow ook de minder succesvolle *Reactors*, organisaties waarbinnen managers regelmatig verandering en onzekerheid in hun omgeving opmerken, maar hier niet effectief op weten in te springen. Dergelijke organisaties zijn er mogelijk ook onder corporaties. Deze zullen echter moeilijker te vinden zijn, mede omdat corporaties weinig last hebben van marktucht en *Reactors* dus niet snel 'door de mand vallen'.

Relatie met maatschappij

Een ander wezenlijk onderdeel van maatschappelijke ondernemingen is de nauwe band met hun maatschappelijke omgeving. Dit doen ze onder meer om de legitimiteit en effectiviteit van hun

handelen te vergroten. De mate waarin en wijze waarop corporaties hun maatschappelijke inbedding kunnen vormgeven is complex, met vele variabelen. De volgende zijn te onderscheiden (Gruis, 2007):

1. *de mate van invloed van de belanghouders*. Is er alleen eenzijdige informatie van de participanten of worden ze ook geraadpleegd? Hebben ze (gekwalificeerd) adviesrecht of is er zelfs sprake van samenwerking en meebeslissen (zie bijvoorbeeld Edelenbos en Monnikhof, 1998 in KGS, 2005)?
2. *de selectie van participanten*. Bestaan de participanten alleen uit direct of structureel betrokkenen (bijvoorbeeld huurders, gemeenten en andere corporaties) of is er een brede vertegenwoordiging uit de maatschappij?
3. *de betrokken publieke sectoren* (samenhangend met de selectie van participanten). Is de participatie beperkt tot het wonen of is er ook participatie vanuit zorg, onderwijs, welzijn, veiligheid en arbeidsvoorziening (Salet e.a. (2004) spreken van een brede of smalle participatie)?
4. *de betrokken marktsectoren*. Is de participatie beperkt tot de sociale huursector of is er (ook) participatie van commerciële partijen (bijvoorbeeld ontwikkelaars en beleggers)?
5. *het participatieniveau*: variërend van bedrijfsniveau (bijvoorbeeld bij het vaststellen van het strategisch voorraadbeleid), via wijkniveau (bijvoorbeeld bij het opstellen van wijkvisies en het maken van woonzorgzones) tot projectniveau (bijvoorbeeld bij een concreet bouw- of leefbaarheidsproject).
6. *de organisatievorm*. Is de participatie ongestructureerd, op ad hoc basis? Is de participatie nauw afgebakend tot een concreet project? Is er een meer structurele, procesmatige participatie?
7. *de juridische vorm*. Welke juridische grondslag ligt er onder de samenwerking (bijvoorbeeld projectcontracten, gezamenlijke dochteronderneming, statutaire bevoegdheden)?

In het project Maatschappijrelatiemanagement van Aedes, SEV en enkele woningcorporaties worden vier 'maatschappelijke identiteiten' onderscheiden: maatschappijvriendelijk, maatschappijgericht, maatschappijgedreven en maatschappelijke partner. Deze identiteiten onderscheiden zich ten opzichte van elkaar op negen aspecten:

1. de breedte van de oriëntatie op de maatschappelijke opgave, variërend van dichtbij de voorgeschreven kerntaak tot de maatschappij in volle breedte
2. de mate waarin de samenleving (*belanghouders*) invloed heeft op het beleid
3. de mate waarin afspraken tussen partijen verplichtend zijn
4. de mate van transparantie over afwegingen en besluitvorming
5. de wijze waarop maatschappelijk rendement wordt gedefinieerd, in termen van geld en acties of van maatschappelijke tevredenheid en effecten
6. de mate waarin de corporatie contact met de samenleving onderhoudt, variërend van reactief tot proactief, responsief en zelfs in partnership
7. de mate waarin er een innerlijke drive tot maatschappelijk presteren is
8. de mate waarin de eigen organisatie of maatschappelijke vraagstukken leidend zijn in de werkwijzen, instrumenten en organisatievorm
9. de wijze waarop de organisatie haar succes definieert (Doevendans en Reedijk, 2005, p. 25).

De negen aspecten overlappen elkaar deels en het eerste aspect overlapt met het werkkerrein zoals hierboven omschreven. Maar de typering geeft toch een goed overzicht van de aspecten die een rol spelen bij het bepalen van de maatschappelijke oriëntatie van een corporatie.

Ideologische oriëntatie (rendementsoriëntatie)

Woningcorporaties onderscheiden zich van 'reguliere' ondernemingen, doordat ze naast commerciële ook/vooral sociale doelstellingen willen bereiken. Ze kunnen vanuit een ideologisch perspectief worden geplaatst tussen marktondernemingen, die primair zijn gericht op commerciële belangen, en publieke instituties, primair gericht op sociale activiteiten. Woningcorporaties zijn daarmee als het ware een institutionele verwezenlijking van de zogenaamde 'derde weg' tussen markt en staat. Binnen de groep corporaties kunnen echter nog wel (al dan niet expliciete) verschillen bestaan in ideologische opvattingen. Sommige corporaties leggen relatief veel nadruk op commerciële overwegingen en andere handelen wat meer vanuit een perspectief van sociale dienstverlening. KPMG hanteert in zijn typologie van corporaties bijvoorbeeld een onderscheid tussen corporaties die zich sterker richten op maatschappelijke doelen en belangen, en corporaties die zich sterker richten op economische doelen en bedrijfsbelangen (zie paragraaf 2.2).

De ideologische oriëntatie kan een relatie hebben met alle andere bovenstaande aspecten: meer marktgerichte corporaties zullen zich waarschijnlijk sterker richten op vastgoedactiviteiten, daar hun vernieuwingen tot stand brengen en ook de relaties die ze aangaan ook (vooral?) vanuit hun eigen doelen op dit gebied ontwikkelen. Meer sociaal georiënteerde corporaties zullen zich vaker beperken tot hun traditionele taak en/of sneller (nieuwe) sociaal-economische activiteiten ontplooiën en de relaties met de maatschappij aangaan om inzicht te krijgen in de publieke opgaven. Afhankelijk van hun ideologische oriëntatie kunnen corporaties ook anders omgaan met financiële overwegingen. Volgens Gruis (2007) zijn er in theorie drie benaderingen:

1. Volgens het BBSH moeten woningcorporaties alle middelen die ze niet nodig hebben voor het bewaken van hun financieel-economische zelfstandigheid aanwenden voor de volkshuisvesting. Woningcorporaties die deze richtlijn letterlijk opvolgen zullen constant op zoek zijn mogelijkheden om hun 'vermogensovermaat' aan te wenden, binnen of buiten hun eigen bedrijfsvoering (*matching*) (zie ook Gruis, 2000). In feite streven deze corporaties naar een maximaal maatschappelijke rendement, waarbij ze het bewaken van hun economische zelfstandigheid louter als randvoorwaarde opvatten. Bij deze benadering wordt relatief grote prioriteit toegekend aan activiteiten op korte termijn.
2. Een tweede benadering is juist te streven naar een positief (indirect) rendement over het vastgoed. De gedachte hierachter is dat investeringen in het woningbezit in elk geval zouden moeten leiden tot een (minstens evenredige) groei van de marktwaarde – anders zouden de investeringen niet eens worden gewaardeerd door een marktconform waarderende partij en kunnen er vraagtekens worden gesteld bij de doelmatigheid van de investering. Bovendien leidt toename van de marktwaarde tot grotere 'stille reserves' die op termijn kunnen worden verzilverd om toekomstige maatschappelijke activiteiten te financieren (zie ook Gruis, 2000; Bijdendijk en Hoff, 2002 en Vlak, 2005).
3. Gruis (2000) en Conijn (2005) noemen ook een andere mogelijke benadering, die ergens tussen bovengenoemde varianten ligt. Corporaties kunnen per saldo streven naar een gelijkblijvend eigen vermogen op langere termijn. In feite hanteren ze een (reële) rendementseis van 0 procent over hun eigen vermogen. Ze gebruiken het feitelijke rendement over hun eigen vermogen, bestaande uit netto-opbrengsten uit de woningexploitatie en –verkoop, om (extra) maatschappelijke activiteiten te financieren. Een argument voor deze benadering is dat aan huidige en toekomstige investeringsopgaven dezelfde prioriteit wordt toegekend. De corporatie zorgt voor een duurzame mogelijkheid om (gelijkblijvende) eigen middelen in te brengen.

De benaderingen bevinden zich dus tussen twee 'extremen' in. Aan de ene kant wordt een maximaal maatschappelijk rendement vooropgesteld en is het bewaken van de financiële continuïteit een randvoorwaarde. Aan de andere kant staat het optimaliseren van het (indirecte) financiële rendement voorop met het voldoen aan een bepaalde maatschappelijke taakstelling als randvoorwaarde. De verschillende benaderingen kunnen tot uitdrukking komen in de wijze waarop beslissingen tot stand komen en kunnen ook een relatie hebben met het werkterrein. Zo zal een primair op het financiële rendement gerichte ondernemer meer zijn gericht op de waardeontwikkeling van de fysieke woningvoorraad. Ook overige activiteiten zullen expliciet worden beoordeeld op hun bijdrage aan waardebehoud en waardeontwikkeling. De primair op maatschappelijk rendement gerichte ondernemer zal eerder financieel ondoelmatig investeren, mits daar een bijdrage aan de (brede) maatschappelijke taakopvatting tegenover staat.

2 Bedrijfsconcepten nader bekeken

Er zijn inmiddels enkele pogingen gedaan om tot meer samenhangende typering van corporaties te komen, waarin rekening wordt gehouden met meerdere van de aspecten die zijn onderscheiden in het vorige hoofdstuk. Dit hoofdstuk beschrijft er enkele uitgebreider via de volgende aspecten:

1. *Wie?* De onderscheiden concepten worden beschreven aan de hand van de onderliggende indelingscriteria en de onderliggende theoretische basis (indien aanwezig).
2. *Wat?* Eventuele uitspraken over aan de concepten gekoppelde (beoogde) werkveld, mate van innovatie, maatschappelijke inbedding en ideologische oriëntatie worden beschreven.
3. *Hoe?* De eventuele aan typen gekoppelde uitspraken over de vormgeving van de organisatie worden beschreven, aan de hand van elementen uit het model van Wijnen (1994): cultuur, structuur, expertise (human resources), systemen, (management)stijl¹.

2.1 Bedrijfsstijlen Gruis

De typering van bedrijfsstijlen van Gruis (2005, 2007) is gebaseerd op het onderscheid van Miles en Snow (1978) in Vernieuwers en Bestendigers en op de 'rendementsoriëntatie' van corporaties (maatschappelijk of financieel):

- Bestendigers onder corporaties zijn niet erg innovatief: hun activiteiten beperken zich tot het traditionele werkveld en hun innovaties richten zich vooral op het verbeteren van de efficiëntie van de werkprocessen.
- Vernieuwers onder corporaties zijn juist erg innovatief: ze vernieuwen regelmatig hun producten en diensten en ondernemen allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld:
 - corporaties die primair denken in doelstellingen voor maatschappelijk rendement en (semi)publieke maatregelen en daarbij de financiële continuïteit als randvoorwaarde zien
 - corporaties die primair denken in financieel rendement, waardegroei en 'marktwerking' en het behalen van bepaalde maatschappelijke prestaties meer als randvoorwaarde zien.

Door deze kenmerken te combineren ontstaan vier bedrijfsstijlen (zie figuur 1).

Tabel 1 geeft een samenvatting van de uitspraken die Gruis doet over het werkerrein, innovaties, maatschappelijke inbedding en ideologische oriëntatie voor de door hem onderscheiden bedrijfsconcepten. Tabel 2 geeft een samenvatting van de uitspraken die Gruis doet over de bedrijfscultuur, structuur, expertise (human resources), systemen en (management)stijl die passen bij de door hem onderscheiden bedrijfsconcepten.

¹ Het element 'strategie' uit het model van Wijnen is hierbij weggelaten omdat dit al wordt weerspiegeld in de aspecten genoemd onder 'Wat?'.

Bestendiger		
Primaire focus op maatschappelijk rendement (mensen)	<p><i>Sociale woningbeheerder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - legt nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen) - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering - streeft primair naar het optimaliseren van maatschappelijk rendement en actief naar het aanwenden van vermogensovermaat (komt tot uitdrukking in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit) 	<p><i>Sociale woningbelegger</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - legt nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen) - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering - laat bestaande woningvoorraad door 'going-concern'-strategie renderen
	<p><i>Maatschappelijke innovator</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening - streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten - streeft primair naar het optimaliseren van maatschappelijk rendement en actief naar het aanwenden van vermogensovermaat 	<p><i>Maatschappelijke vastgoedondernemer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft vooral activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking - streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad - streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met naleven van maatschappelijke doelen
Vernieuwer		Primaire focus op financieel rendement (vastgoed)

Figuur 1 Bedrijfsstijlen woningcorporaties Gruis (2005, 2007)

Gruis (2007) heeft ook onderzocht of bestaande corporaties binnen zijn model zijn te plaatsen. Het onderscheid naar Bestendigers en Vernieuwers valt redelijk goed te maken, maar het onderscheid naar 'rendementsprioriteit' was minder goed toe te passen op de geselecteerde corporaties. Dit komt uiteraard doordat corporaties door hun hybride positie financiële en maatschappelijke overwegingen moeten combineren. In discussies met bestuurders en managers van corporaties bleek het model wel een handig hulpmiddel om corporaties en de gewenste ontwikkelingsrichting te typeren. In discussies met mensen uit de praktijk bleek het model ook bruikbaar om de eigen strategie te bepalen voor verschillende buurten waar de corporatie actief is, hoewel het model primair is ontwikkeld om te praten over de gehele organisatie (op strategisch niveau). Zo kan de problematiek in sommige buurten vragen om een maatschappelijke-innovatieaanpak, terwijl in een andere buurt een sociale-beleggersstrategie zinniger is. Wil een corporatie haar strategieën per buurt op zo'n manier kunnen differentiëren, dan moet ze als organisatie wel de middelen in huis hebben om ook vernieuwende strategieën te kunnen uitvoeren. In feite zal een corporatie zich dan toch moeten ontwikkelen naar een maatschappelijke innovator. Het is ook denkbaar dat het model wordt ingezet binnen grotere corporaties met (geografisch afgebakende) deelbedrijven. De bedrijfsstijlen kunnen dan worden gebruikt om het nut en noodzaak van diversiteit tussen de deelbedrijven te bespreken, afhankelijk van hun lokale opgave. Het concern zou dan bewust zijn middelen kunnen inzetten om bijvoorbeeld de ontwikkeling van bepaalde deelbedrijven naar maatschappelijke innovatoren te ondersteunen.

Bedrijfsconcept	Sociale woningbeheerder	Sociale woningbelegger	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer
Werkterrein	Traditioneel (zorgen voor goed en betaalbaar wonen, vooral voor de primaire doelgroep)	Traditioneel (bouwen en verhuren van woningen)	Ruim met relatief veel relaties met andere publieke sectoren	Ruim, actief op de volle breedte van de woningmarkt en eventueel andere vastgoedsectoren
Innovaties	Gelimiteerd en gerelateerd aan huidige werkterrein	Gelimiteerd en gerelateerd aan huidige werkterrein	Veel, gericht op product vernieuwing én taakverbreding	Veel, maar vooral gericht op of gerelateerd aan vernieuwing van de vastgoedvoorraad
Inbedding	De (extra) activiteiten om de inbedding te vergroten zijn relatief sterk gericht op de huidige huurders	De corporatie onderneemt relatief weinig (extra) activiteiten om de inbedding te vergroten	De corporatie onderneemt relatief veel activiteiten om opgaven uit de maatschappij op te halen	De corporatie onderneemt relatief veel activiteiten om ontwikkelingskansen te signaleren en te benutten
Ideologie (primaire oriëntatie)	Sociaal (gericht op huisvesting onderkant markt)	Markt (gericht op bedrijfsmatig, efficiënt opereren)	Sociaal (gericht op maatschappelijke opgaven)	Markt (gericht op waardeontwikkeling van het vastgoed)

Tabel 1 Typering bedrijfsconcepten (bedrijfstijlen) Gruis

Bedrijfsconcept	Sociale woningbeheerder	Sociale woningbelegger	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer
Cultuur	Geen uitspraak			
Structuur	Platte (lijn)organisatie, woondienstenmodel	Lijnorganisatie, traditioneel driekolommenmodel	Platte organisatie met relatief veel projecten, woondienstenmodel	Traditioneel driekolommenmodel, met (zelfstandige) afdeling voor projectontwikkeling
Expertise	Relatief veel operationele (frontoffice) expertise	Relatief veel operationele (frontoffice) expertise	Relatief brede expertise en omvangrijke backoffice	Relatief veel vastgoedkennis en omvangrijke backoffice
Systemen	Geen uitspraak			
Stijl	Relatief veel vrijheid en verantwoordelijkheid bij uitvoeren operationele activiteiten	Duidelijke hiërarchie met heldere scheiding tussen aansturing en uitvoering	Relatief veel vrijheid en waardering voor eigen initiatief	Duidelijke hiërarchie met heldere scheiding tussen beleidsvormende, beheersmatige en projectmatige activiteiten

Tabel 2 Typering organisatiekenmerken van de bedrijfsconcepten van Gruis

2.2 Typering van KPMG

In opdracht van het ministerie van VROM heeft KPMG de beweegredenen van woningcorporaties onderzocht. Centrale vraag hierbij was 'welke doelen stellen corporaties zich en hoe wegen ze deze doelen in verschillende situaties tegen elkaar af?' Het ministerie geeft in zijn toelichting bij het onderzoek aan dat het behoefte heeft aan meer inzicht in de afwegingen van corporaties om daarmee hun activiteiten beter in context te kunnen bezien (voor meer informatie over onderzoek zie de sectie corporaties op www.vrom.nl/infowonen). VROM geeft aan dat het expliciet niet de bedoeling is om met deze kennis corporaties op hun prestaties af te rekenen; het is een middel om elkaar beter te begrijpen en daarmee beter te kunnen communiceren. Het door KPMG ontwikkelde concept is overigens vrij sterk gericht op externe beïnvloedingsmogelijkheden, risicomanagement en sturingsmogelijkheden voor de overheid.

KPMG spreekt in haar concept niet over *bedrijfsstijlen*, maar over *beweegredenen* en *perspectieven*. Ze onderscheidt twee soorten beweegredenen die leiden tot twee assen. Op de verticale as staan de volgende beweegredenen:

- *Beweegredenen vanuit een middelenoriëntatie ('kunnen')*: deze worden gekenmerkt door sterk economische afwegingen. Corporaties nemen besluiten op basis van geld, kosten en efficiency. Daarnaast is het handelen pragmatisch van karakter.
- *Beweegredenen vanuit een ideologische oriëntatie ('willen')*: deze beweegredenen worden gekenmerkt door acties op de maatschappelijke doelen af te stemmen. Het handelen is principieel en fundamenteel.

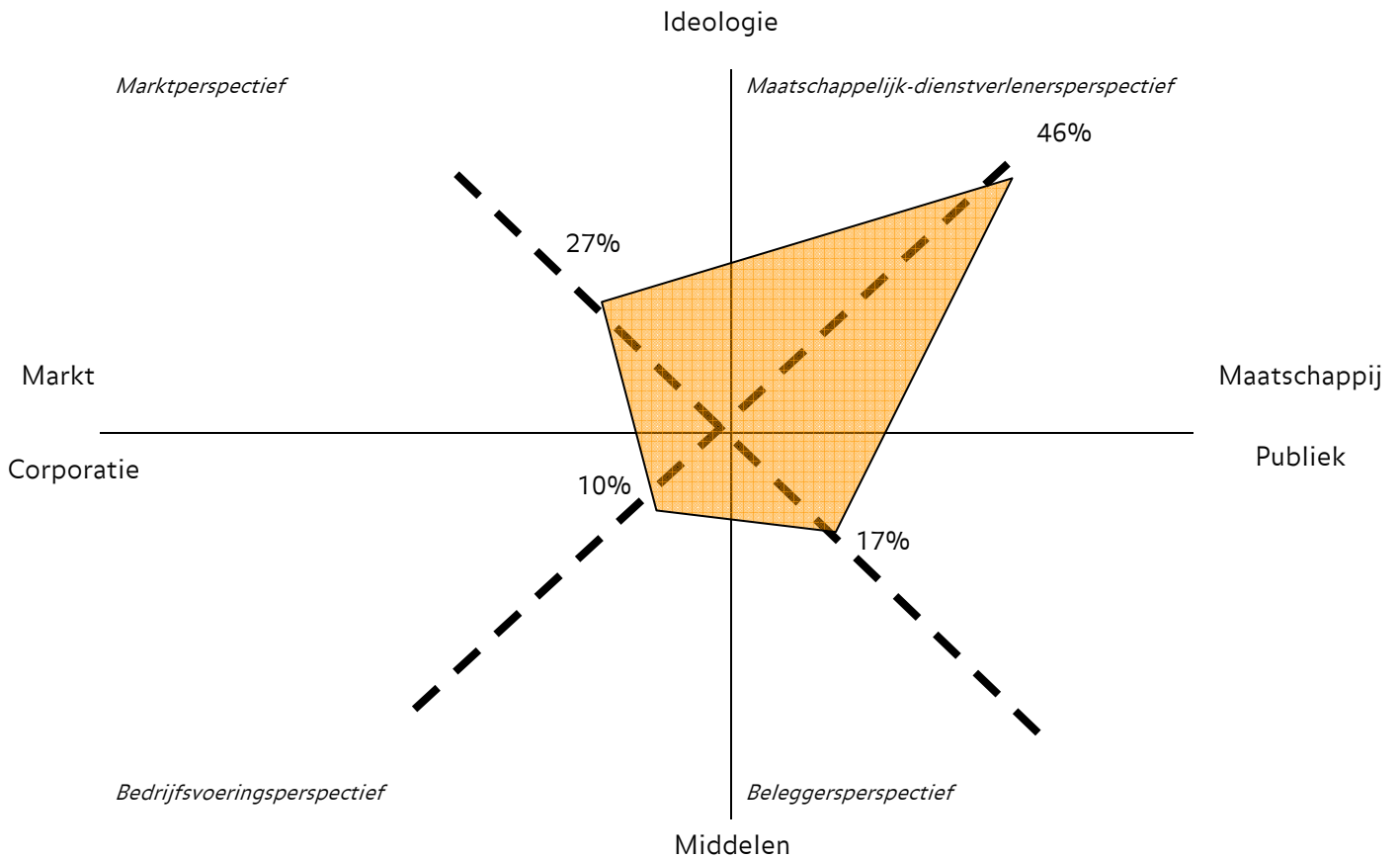
Op de horizontale as staan de volgende beweegredenen:

- *Beweegredenen met een publieke oriëntatie (gericht op het maatschappelijke en publieke belang)*: deze beweegredenen zijn gericht op het publieke domein, (bestaande) volkshuisvestingskaders, regels en afspraken zoals die binnen de branche gelden (zoals BBSH).
- *Beweegredenen met een marktorientatie (gericht op marktkansen en het organisatiebelang)*: deze beweegredenen zijn verbonden met het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en de grenzen van die mogelijkheden.

Deze assen heeft KPMG geformuleerd als te toetsen hypotheses. De assen vormen samen vierkwadranten met in elk kwadrant een dominant perspectief: het marktperspectief, maatschappelijke-dienstverlenersperspectief, bedrijfsvoeringsperspectief en beleggersperspectief. Deze perspectieven zijn in het KPMG-concept nog niet vertaald in bedrijfsconcepten.

De werkbaarheid van de indeling heeft KPMG getoetst in een verkennend onderzoek onder dertig corporaties. De beweegreden van woningcorporaties blijken vooral voort te komen uit het maatschappelijk perspectief en corporaties hangen tevens iets minder een marktperspectief aan. Figuur 2 geeft de assen en uitkomsten van het verkennend onderzoek grafisch weer.

In tabel 3 zijn de verschillende perspectieven verder uitgewerkt naar de onderdelen ideologie, innovatie en maatschappelijke inbedding. Daarnaast koppelt KPMG ook uitspraken over de (gewenste overheids)sturing en het risicoprofiel aan de verschillende perspectieven. Deze uitspraken zijn ook weergegeven in tabel 3. KPMG heeft geen koppeling met de inrichting van de organisatie uitgewerkt.



Figuur 2 Perspectieven KPMG en gemiddelde score onderzochte corporaties

Corporaties worden niet in een van de kwadranten ingedeeld, maar er wordt aangegeven in welke mate de corporatie op elk van de perspectieven scoort. Toch valt er nog wel wat aan te merken op het concept van KPMG. Allereerst laat de onderbouwing van de gekozen perspectieven te wensen over. Zo is het verschil tussen een 'ideologische oriëntatie' en de 'publieke oriëntatie' onduidelijk. De corporaties met een ideologische oriëntatie richten zich volgens KPMG op (maatschappelijke) doelen, corporaties met een publieke oriëntatie op het maatschappelijk belang. We vinden beide begrippen te weinig onderscheidend van elkaar. KPMG geeft daarnaast een discutabele omschrijving van het begrip ideologisch. Dit krijgt in hun benadering de waarde 'principiële en fundamenteel' en wordt vervolgens gekwalificeerd als erg risicovol omdat innovaties vanuit een ideologisch perspectief kennelijk tot onverantwoorde keuzes leiden. Daarentegen zouden innovaties vanuit een bedrijfsvoeringsperspectief wel tot verantwoorde keuzes leiden omdat ze op economische motieven zijn gebaseerd. Daarnaast worden in het KPMG-concept begrippen gebruikt die niet of zeer beperkt zijn uitgewerkt, zoals het 'beleidsmatig of bedrijfsmatig afremmen'.

Bedrijfsconcept (dominante beweegredenen)	Marktperspectief	Maatschappelijk- dienstverleners- perspectief	Bedrijfsvoerings- perspectief	Beleggers- perspectief
Werkerrein	Geen uitspraak			
Innovaties (Hoe reageren corporaties op verandering?)	Vernieuwing uit ideologie, corporatie is innovatief, op zoek naar experimenten	Traditioneel, innovatief binnen de regels	Vernieuwing uit zakelijk gewin, innovatief	Weinig innovatief, 'zitten op hun geld'
Inbedding (Primair aandachtspunt: wie krijgt van de corporatie de meeste aandacht of wie geeft de corporatie de meeste aandacht?)	Nadrukkelijke aandacht van belanghouders	Permanente aandacht huurders en huurdersorganisaties	Ambitie van de directeur- bestuurder centraal	Aandacht van de rvc/rvt
Ideologie (Primaire oriëntatie)	Markt (gericht op maatschappelijke doelen, marktkansen en organisatiebelang)	Sociaal (gericht op maatschappelijke doelen in relatie tot wettelijke kaders)	Markt (gericht op marktkansen, organisatiebelang en bedrijfsmatig, efficiënt opereren)	Sociaal (bedrijfsmatig, efficiënt opereren binnen wettelijke kaders)
Sturingsnoodzaak (Wat moet worden gedaan om corporaties zich te laten ontwikkelen in een door overheid en maatschappij gewenste richting?)	Beleidsmatig afremmen	Bedrijfsmatig stimuleren, bijvoorbeeld met projectsubsidies	Bedrijfsmatig afremmen	Beleidsmatig stimuleren
Sturingsmogelijkheid (Hoe gemakkelijk of moeilijk zijn corporaties bij te sturen en op welke gebieden?)	Beleidsmatig sturen / toezichtsbrieven	Zakelijk sturen	Moeilijk bij te sturen, bijsturen door 'afromen', interne ambitie is de belangrijkste drijfveer	Goed stuurbaar
Risicoprofiel (Hoe hoog is het risicoprofiel van de corporatie?)	Hoog, je vraagt je voortdurend af of het goed komt, toezicht van CFV is gewenst	Hoog, je vraagt je af of het wel verantwoord is, toezicht van CFV en WSW is gewenst	Beperkt, verantwoorde keuzes, volkshuisvestelijk toezicht VROM gewenst	Beperkt, WSW is gerust, de minister is minder gelukkig

Tabel 3 Typering bedrijfsconcepten (dominante beweegredenen) KPMG

2.3 MRM-scan

SEV en Aedes hebben samen met twaalf corporaties het instrument *Maatschappij Relatie Management (MRM)* ontwikkeld. MRM is een instrument om de maatschappelijke positionering van de corporatie te bepalen in dialoog met vertegenwoordigers van de corporatie zelf en met externe belanghouders. Met het instrument kan de corporatie de huidige én gewenste maatschappelijke positie in beeld brengen. Door de onderverdeling in externe en interne respondenten is het mogelijk om de eigen visie op de maatschappelijke positie af te zetten tegen de beelden die de buitenwereld van de corporatie heeft. Het MRM-instrumentarium bestaat uit twee modules: de *positioneringsmodule* en de *bedrijfsvoeringsmodule*. Op dit moment is alleen de positioneringsmodule volledig uitgewerkt. Kern van deze module is een interactieve vragenlijst op het internet. De Module Maatschappelijke Positionering bestaat uit drie onderdelen:

1. Strategische oriëntatie
2. Maatschappelijke identiteit
3. Rol- en taakopvatting.

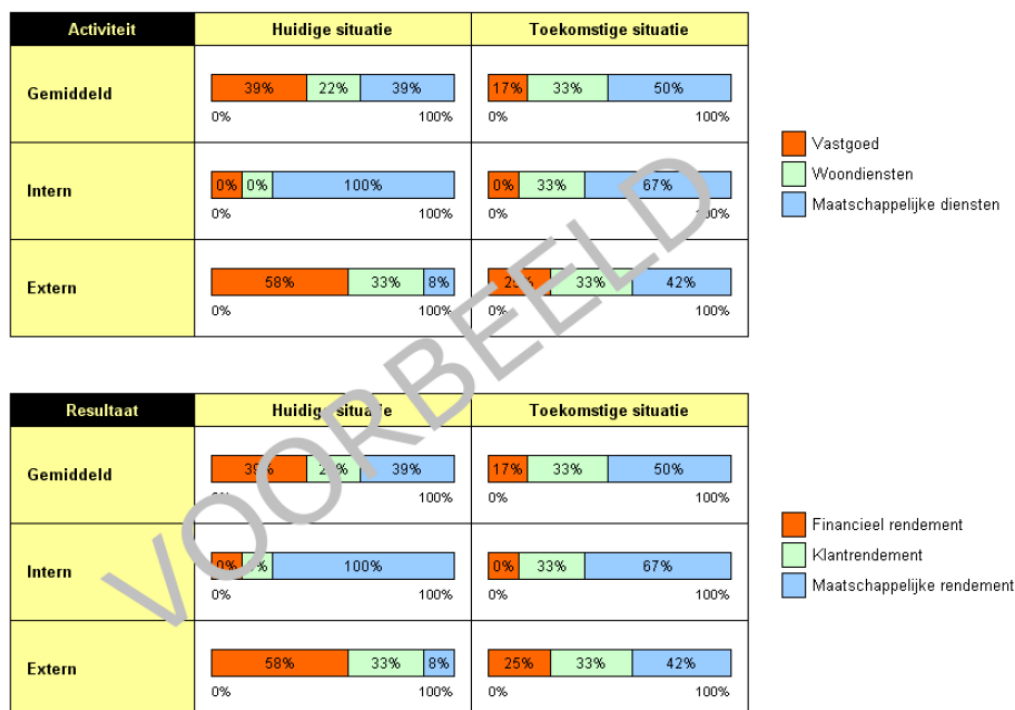
Strategische oriëntatie

De strategische oriëntatie inventariseert de focus van de corporatie bij het vormgeven van haar *activiteiten* en de *resultaten* die ze wil bereiken. Bij het beoordelen van activiteiten wordt een onderscheid gemaakt naar oriëntatie op *vastgoed*, *woondiensten* of *maatschappelijke diensten*. De resultaten die de corporatie nastreeft, wordt in de positioneringsmodule verdeeld in een focus op *financieel rendement*, *klantrendement* en *maatschappelijk rendement*.

Wanneer respondenten de toekomstige strategische oriëntatie anders inschatten dan de huidige, wordt gevraagd aan te geven welke barrières er zijn om die toekomstige situatie te bereiken. Deze barrières kunnen voortkomen uit bijvoorbeeld weerstand binnen of buiten de organisatie, wet- en regelgeving of gebrek aan financiële middelen.

Maatschappelijke identiteit

Het tweede onderdeel van de Module Maatschappelijke Positionering is de maatschappelijke identiteit van een corporatie. Deze wordt gemeten op basis van negen dimensies. De combinatie van deze dimensies toont het maatschappelijk profiel dat de corporatie nu heeft of in de toekomst wil nastreven. Het MRM-instrument onderscheidt vier typische maatschappelijke positioneringen: *maatschappijvriendelijk*, *maatschappijgericht*, *maatschappijgedreven* en *maatschappelijke partner*. In tabel 4 staan de negen dimensies voor elk van de maatschappelijke profielen.



Figuur 3 Voorbeelduitkomsten strategische oriëntatie MRM

Identiteit Dimensie	Maatschappijvriendelijk	Maatschappijgericht	Maatschappijgedreven	Maatschappelijke partner
1 Breedte van de oriëntatie	De huidige (in het BBSH voorgeschreven) kerntaak is voor de corporatie leidend	De corporatie voelt zich ook buiten de voorgeschreven kerntaak aangesproken als het gaat over aan wonen gerelateerde zaken	De corporatie oriënteert zich breed op de maatschappij ook als het niet direct om wonen gaat	Het speelveld van de corporatie is de maatschappij in de volle breedte
2 Visie op taakopvatting	De corporatie gaat niet verder dan wat is vastgelegd in wet- en regelgeving	Bij de inzet zijn de interne mogelijkheden (financieel / organisatorisch) leidend	Indien maatschappelijk gewenst of nodig gaat de corporatie verder dan wonen	Wonen en samenleven zijn niet te scheiden
3 Maatstaf voor succes	De ingezette middelen en ontplooiden activiteiten	De ontplooiden activiteiten en de behaalde prestaties	Haar prestaties en de maatschappelijke effecten die deze tweewebbrengen	De maatschappelijke effecten die ze tweewebbrengt en de waardering die ze daarvoor van de samenleving ontvangt
4 Invloed van belanghouders op beleid	De corporatie informeert belanghouders over haar beleid en overlegt waar nodig of verplicht	De corporatie gaat uitgebreid de dialoog aan met belanghouders over haar beleid	Belanghouders participeren met gekwalificeerd advies in de beleidsontwikkeling van de corporatie	De corporatie maakt samen met haar belanghouders beleid en neemt samen besluiten

Identiteit Dimensie	Maatschappijvriendelijk	Maatschappijgericht	Maatschappijgedreven	Maatschappelijke partner
5 Afspraken met belanghouders	Afspraken met belanghouders zijn niet echt nodig, de corporatie doet toch wel haar best	De corporatie is door belanghouders aanspreekbaar op de hoofdlijnen van haar beleid	De corporatie maakt met haar belanghouders wederzijdse afspraken over de te leveren prestaties	De corporatie en belanghouders verbinden over en weer gevolgen aan hun prestatieafspraken
6 Transparantie	De corporatie voldoet aan wettelijke en statutaire transparantie-eisen	De corporatie is op verzoek open en transparant op hoofdlijnen van beleid	De corporatie informeert haar belanghouders actief over beleid en positie	Corporatie en haar belanghouders hebben geen geheimen voor elkaar
7 Drive tot maatschappelijk presteren	Het maatschappelijk presteren van de corporatie komt overeen met wat wettelijk en statutair moet	De corporatie maakt voortdurend een afweging van wat moet en wat kan	De corporatie doet wat de samenleving van haar verlangt, binnen grenzen van redelijkheid	Vanuit een sterke innerlijke vraag om maatschappelijk te presteren, regelt de corporatie dat behoeften in de samenleving worden waargemaakt
8 Benadering van de samenleving	De corporatie benadert de samenleving afwachtend: de samenleving moet naar de corporatie toekomen	Bij sommige vraagstukken of organisaties kiest de corporatie een proactieve benadering	De corporatie is maatschappelijk proactief: de corporatie gaat naar de samenleving toe	De corporatie verkeert met de samenleving in partnership: 'de samenleving, dat zijn wij'
9 Vertrekpunt voor werkwijze en organisatie	Bij de keuze van werkwijze en instrumenten zijn de eigen organisatie en bestaande werkwijzen en instrumenten leidend	De corporatie past haar werkwijzen en instrumenten alleen aan als het echt moet	De corporatie is creatief en innovatief in haar manier van werken voor de maatschappelijke effectiviteit	Als een maatschappelijk vraagstuk daarom vraagt stelt de corporatie zelfs de hele organisatie ter discussie

Tabel 4 Maatschappelijke identiteiten MRM

	Eerst verantwoordelijke		Rollen			
	Ja	Nee	Vastgoed- leverancier	Diensten- leverancier	Organisator / Regisseur	Financier
Wonen van kwetsbare groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wonen van niet-kwetsbare groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leefbaarheid van wijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale veiligheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zorg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderwijs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkgelegenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integratie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milieu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokale thema's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabel 5 Rol-, taakverdeling en thema's MRM

Het MRM-instrument kent veel aspecten en dimensies. Met het instrument kunnen corporaties genuanceerd hun maatschappelijke positie weergeven. Hiermee ontstaat een krachtig intern en extern besluitvormings- en communicatiemiddel. Bovendien vindt een uitwerking plaats naar de bedrijfsvoering, zodat een instrument ontstaat om ook de 'hoe'-vraag te beantwoorden in relatie tot de antwoorden op de 'wie'- en 'wat'-vragen. Door zijn veelzijdigheid leent het instrument zich minder om de posities van corporaties in een overzichtelijk tweedimensionaal assenstelsel te projecten zoals dat bij de bedrijfsconcepten van Gruis en de beweegredenen van KPMG wél mogelijk is. Uitspraken over de deelaspecten werkterrein, innovaties, inbedding en ideologische oriëntatie zijn wel te koppelen aan de maatschappelijke identiteiten die in de MRM worden onderscheiden. Tabel 6 bevat hiervan de samenvatting.

Bedrijfsconcept (identiteit)	Maatschappijvriendelijk	Maatschappijgericht	Maatschappijgedreven	Maatschappelijk partner
Werkterrein (Breedte van de oriëntatie)	De huidige (in het BBSH voorgeschreven) kerntaak is voor de corporatie leidend	De corporatie voelt zich ook buiten de voorgeschreven kerntaak aangesproken zolang het over aan wonen gerelateerde zaken gaat	De corporatie oriënteert zich breed op de maatschappij ook als het niet direct om wonen gaat	Het speelveld van de corporatie is de maatschappij in de volle breedte
Innovaties (Vertrekpunt voor werkwijze en organisatie)	Bij de keuze van werkwijze en instrumenten zijn de eigen organisatie en bestaande werkwijzen en instrumenten leidend	De corporatie past haar werkwijzen en instrumenten alleen aan als het echt moet	De corporatie is creatief en innovatief in haar manier van werken voor maatschappelijke effectiviteit	Als een maatschappelijk vraagstuk daarom vraagt stelt de corporatie zelfs de hele organisatie ter discussie
Inbedding (Benadering van de samenleving)	De corporatie benadert de samenleving afwachtend: de samenleving moet naar de corporatie toekomen	Bij sommige vraagstukken of organisaties kiest de corporatie een proactieve benadering	De corporatie is maatschappelijk proactief: de corporatie gaat naar de samenleving toe	De corporatie verkeert met de samenleving in partnership: 'de samenleving, dat zijn wij'
Ideologische oriëntatie (Drive tot maatschappelijk presteren)	Het maatschappelijk presteren komt overeen met wat wettelijk en statutair moet	De corporatie maakt voortdurend een afweging van wat moet en wat kan	De corporatie doet wat de samenleving van haar verlangt, binnen grenzen van redelijkheid	Vanuit een sterke innerlijke vraag om maatschappelijk te presteren, regelt de corporatie dat behoeften in de samenleving worden waargemaakt

Tabel 6 Typering bedrijfsconcepten (identiteiten) MRM

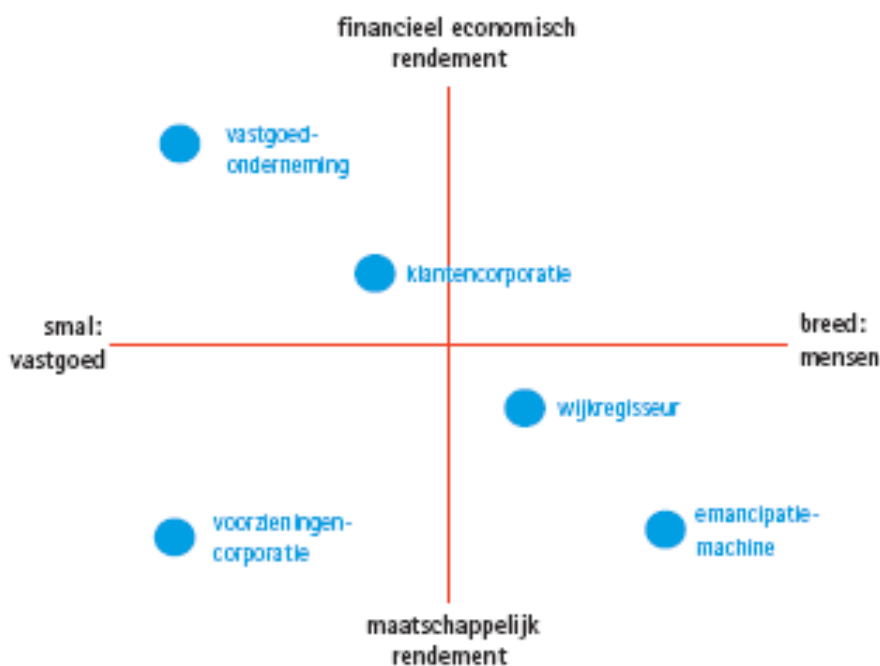
2.4 Overige typering

De hiervoor besproken typering is relatief ver uitgewerkt. Daarnaast zijn er nog enkele andere typering in omloop die we hier voor de volledigheid noemen.

SEV

De SEV ontwikkelde een model waarin mogelijke 'typen' corporaties worden afgezet tegen het rendement waarom het gaat (financieel of maatschappelijk) en hun taakopvatting (smal en gericht op vastgoed of breed en gericht op mensen). De eerste as is vergelijkbaar met de as in het model van Cruis en zegt wat over de ideologische oriëntatie van corporaties. De tweede as gaat over de breedte van de oriëntatie en het daaraan te koppelen werkterrein. Afhankelijk van de gekozen doelen staat maatschappelijk rendement meer of minder centraal. Van corporaties die zichzelf zien

als een emancipatiemachine is een grotere maatschappelijke prestatie te verwachten en is het belang om het rendement inzichtelijk te maken dus groter. De corporatie die zichzelf echter als vastgoedondernemer ziet, heeft een beperkter werkveld (alleen vastgoed) en heeft ook een nauwer gedefinieerde bijdrage aan de maatschappij. Inzicht in maatschappelijk rendement blijft van belang, maar is minder cruciaal dan voor de corporatie als emancipatiemachine (Deuten en De Kam, 2005).



Figuur 4 Typering SEV

KWH

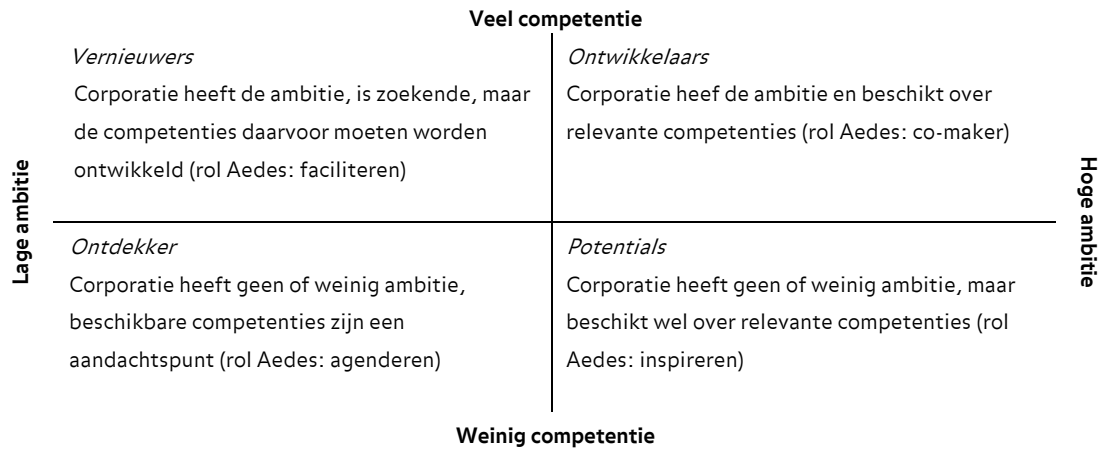
KWH (2006) heeft samen met INK, Futura en Atrivé een instrument voor de positiebepaling van corporaties ontwikkeld. Het model is gebaseerd op het INK-managementmodel en resulteert in een 'kwaliteitscore' op alle negen aandachtsvelden in dit model:

- leiderschap
- strategie en beleid
- management van processen
- management van middelen
- management van medewerkers
- maatschappij
- klanten, partners en leveranciers
- bestuur en financiers
- medewerkers.

Het model hanteert dus geen typologie zoals in de hiervoor besproken modellen. Op deelaspecten kan wel een koppeling worden gemaakt met het werkveld, innovaties en maatschappelijke inbedding. KWH hanteert, analoog aan het INK-managementmodel, bij alle aspecten een onderscheid in een oriëntatie op activiteiten, processen, systemen, ketens en transformatie, waarbij de laatste het meest op innovaties, verbreding van het werkveld en maatschappelijke verankering is (in)gericht. De ideologische oriëntatie is niet aanwezig in het KWH-instrument.

Aedes

Voor haar rol bij de (kennis)ontwikkeling in de branche hanteert Aedes een onderscheid in de mate waarin corporaties ambities hebben om het maatschappelijke ondernemen in te vullen ('willen') en de beschikbare competenties die hiervoor nodig zijn ('kunnen'). Op basis hiervan is een indeling gemaakt in vier typen corporaties (zie figuur 5). Het gaat hierbij niet om een waardeoordeel, maar om een hulpmiddel te krijgen om de corporaties op maat te kunnen bedienen.



Figuur 5 Typering Aedes naar ambitie en competenties om maatschappelijk ondernemen in te vullen

3 Synthese van bedrijfsconcepten

In dit essay zijn verschillende bedrijfsconcepten voor woningcorporaties beschreven. Een van de doelen van de beschrijving is na te gaan in hoeverre de ontwikkelde concepten aan corporaties houvast bieden om keuzen te maken over wie ze willen zijn, wat ze willen doen en hoe ze daarop hun organisatie kunnen afstemmen. De bedrijfsconcepten doen vooral uitspraken over de identiteit (wie) en bieden ook enig houvast voor de breedte van de activiteiten (wat). Er wordt maar beperkt een koppeling gelegd met de organisatie. Dit is logisch, gezien de 'strategische' focus van de bedrijfsconcepten, maar ook nog een uitdaging. Het moet uiteindelijk natuurlijk allemaal wel worden vertaald in 'werkende' ondernemingen. De MRM-bedrijfsvoeringsmodule zal wat dat betreft kunnen voorzien in een behoefte.

Alle hierboven beschreven bedrijfsconcepten zijn verschillend, maar tegelijkertijd doen ze bijna allemaal uitspraken over zaken als werkterrein, innovatie, maatschappelijke inbedding en ideologische oriëntatie. Ook lijken de verschillende indelingen samen te hangen. Zo kennen alle indelingen:

- een relatief behoudend concept, waarbij de nadruk ligt op de efficiëntie van de eigen bedrijfsvoering (de sociale woningbelegger van Gruis, het beleggersperspectief van KPMG en de maatschappijvriendelijke corporatie in MRM)
- een relatief vooruitstrevend concept, waarbij de nadruk ligt op een maximale bijdrage aan maatschappelijke opgaven in de breedte (de maatschappelijke innovator van Gruis, het markt(!)perspectief van KPMG en de maatschappelijke partner in MRM).

Om na te gaan of er inderdaad een synergie mogelijk is tussen de verschillende bedrijfsconcepten hebben we alle aspecten gekoppeld aan één indeling. Omdat deze het meest duidelijk onderscheid maakt in typen en omdat we hiermee het meest bekend zijn, hebben we de namen van de bedrijfsstijlen van Gruis als vertrekpunt genomen en deze vervolgens getypeerd aan de hand van de aspecten die de verschillende bedrijfsconcepten vermelden. Tabel 7 bevat het resultaat en laat zien dat een synergie van de bedrijfsconcepten mogelijk is. Dit betekent natuurlijk niet dat de praktijk zich zo makkelijk laat vangen in de vier resulterende typen. Wat dat betreft sluiten de methodiek van de MRM en KWH beter aan op de praktijk, waarin vele verschillende combinaties van oriëntaties en kwaliteiten mogelijk zijn. Om goed met elkaar te communiceren over de mogelijke richtingen heeft een versimpelde typologie echter ook een duidelijke meerwaarde. In het gebruik van bedrijfsconcepten bevelen we dan ook het volgende aan:

- Hanteer de typering van Gruis, KPMG of Tabel 7 als vertrekpunt bij initiële en strategische discussies over de huidige positie en gewenste richting.
- Ga vervolgens met MRM of het KWH-model aan de slag om de kwaliteiten en ambities van de organisatie op deelaspecten beter in kaart te brengen.
- Koppel deze terug naar de uitspraken over de huidige positie en gewenste richting en leidt hieruit een strategische agenda af voor de bedrijfsontwikkeling.
- Vertaal de strategische agenda (wellicht met de MRM-bedrijfsvoeringsmodule) in gevolgen voor de organisatieontwikkeling (cultuur, structuur, expertise (human resources), systemen, (management)stijl).

Zo zou het mogelijk moeten zijn meer systematisch naar de ontwikkeling van het maatschappelijke ondernemerschap in de eigen organisatie te kijken.

	Gruis		KPMG		MRM			
Gehanteerde aspecten	Rendements-oriëntatie	Gericht op innovaties en verbreding werkterrein	Doel oriëntatie	Belangen oriëntatie	Strategische oriëntatie		Maatschappelijke identiteit	Rol- en taakopvatting
Gehanteerde typeringen	Financieel of maatschappelijk gericht	Bestendiger of vernieuwer	Ideologie (maatschappelijke doelen) of Middelen (economische doelen)	Markt (corporatiebelang) of Publiek (maatschappelijk belang)	Resultaten Financieel, klant maatschappelijk	Activiteiten Vastgoed, woondiensten, maatschappelijke diensten	Maatschappijvriendelijk, Maatschappijgericht, Maatschappijgedreven, Maatschappelijke partner	Niet verder uitgewerkt, maar vertaald in breed of smal
1. Sociale woning-beheerder	Maatschappelijk	Bestendiger	Ideologie	Publiek	Maatschappelijk, klant	Vastgoed, woondiensten	Maatschappijvriendelijk-gedreven (voor huidige huurders)	Smal (wonen voor primaire doelgroep)
2. Sociale woning-belegger	Financieel	Bestendiger	Middelen	Publiek	Financieel, Klant	Vastgoed	Maatschappijvriendelijk-gericht	Smal ((huur-)woningen)
3. Maatschappelijke vastgoed-ondernemer	Financieel	Vernieuwer	Middelen	Markt (economische kansen)	Maatschappelijk, financieel	Vastgoed	Maatschappijvriendelijk-gedreven (voor partners in dienstverlening)	Breed (maar beperkt tot vastgoed)
4. Maatschappelijke innovator	Maatschappelijk	Vernieuwer	Ideologie	Markt (maatschappelijke opgaven)	Maatschappelijk, klant	Vastgoed, maatschappelijke diensten	Maatschappelijke partner	Breed (maatschappelijke activiteiten in ketens wonen-zorg-welzijn en wonen-leren-werken)

Tabel 7 Synthese bedrijfsconcepten

Bijlage 1

Literatuur

- Bijdendijk, F. en J. Hoff, *De laatste trein; een essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking*. In: Building Business (bijzondere uitgave), 2002
- Conijn, J., *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en heldere sturing*. RIGO Research en Advies BV, Amsterdam, 2005
- Crooy, F., *Maatschappelijk ondernemen, de eerste ervaringen met maatschappijrelatiemanagement*. In: Het Experiment 1/2006
- Derksen, G., *Ongehoorzame ondernemers gezicht; het Directeurencontact over WRR-advies*, Aedes, Dossier maatschappelijk ondernemen, Hilversum, 2005
- Deuten, J. & G. de Kam, *Weten van renderen*. SEV, Rotterdam, 2005
- Doevendans, P. en W. Reedijk, *Bewust positie kiezen; koers bepalen met maatschappijrelatiemanagement*. Aedes, Dossier maatschappelijk ondernemen, Hilversum, 2005
- Edelenbos, J. en R. Monnikhof, *Spanning in interactie*. Instituut voor Publiek en Politiek, Amsterdam, 1998
- Ekkelboom, J. *Vragenlijst als kompas voor corporaties, Maatschappijrelatiemanagement in bedrijf*. In: Aedes-Magazine 6/2006, p. 66-69
- Gruis, V.H., *Financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties; het bepalen van de bedrijfswaarde, risico's en het voorraadbeleid*. Delft University Press, Delft, 2000
- Gruis, V., *Bedrijfstijlen woningcorporaties; hulpmiddel bij het invullen van het maatschappelijk ondernemerschap*. In: Building Business, 2005, nr. 7, p. 54-57
- Gruis, V., *Bedrijfstijlen van woningcorporaties; onderzoeksverslag*. Habiforum, Delft, 2007
- Miles, R.E. and C.C. Snow, *Organisational strategy, structure and process*. McGraw Hill, New York, 1978
- Os, P. van, *Duizendpoten ongewenst*. Paper gepresenteerd tijdens de NIROV Discussiedagen Bouwen en Wonen 2006
- Salet, W., M. van Twist en J. Vranken, *Stedelijke ontwikkeling als coproductie*. In: STIP, Oproep tot het indienen van onderzoeksvoorstellen op de thema's stedelijk burgerschap en stedelijke ontwikkeling als coproductie. STIP, Den Haag, 2004
- Tegel K., G. van den Berg, I. Algera, *Verkennde studie 'Beweegredenen woningcorporaties', deel 1 literatuur en hypotheses*. KPMG, 2006, bron: www.vrom.nl/infowonen, geraadpleegd op 1 september 2007
- Tegel K., G. van den Berg, I. Algera, *Verkennde studie 'Beweegredenen woningcorporaties', deel 2 veldonderzoek*. KPMG, 2006, bron: www.vrom.nl/infowonen, geraadpleegd op 1 september 2007
- Vlak, A., *Niet het vermogen telt, maar het rendement*. In: Aedes-Magazine, 2005, nr. 12, p. 20-23 *Voorbeeldrapportage Maatschappelijke positionering met Maatschappijrelatiemanagement*. SEV (ongedateerd), bron: www.sev.nl, geraadpleegd op 1 september 2007
- Vragenlijst MRM Module Maatschappelijke Positionering*. SEV (ongedateerd), bron: www.sev.nl, geraadpleegd op 1 september 2007
- Vulperhorst, L., *De kern van de zaak; maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties*. Andersson Elffer Felix, Utrecht, 1999
- Walker, R.M., E.L. Jeanes en R.O. Rowlands, *Managing public services innovation; the experience of English housing associations*. The Policy Press, Bristol, 2001
- Wijnen, G., *Programmamanagement: Doelgerichte aanpak van complexe vraagstukken*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1994

www.mo-plein.nl