



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **17**

Waarde en kenmerken van een goede missie

Essay over het formuleren van missiestatements

aedes
vereniging van woningcorporaties



November 2007

Waarde en kenmerken van een goede missie

Essay over het formuleren van missiestatements

Auteurs

Eduard Kas, Derk Windhausen

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.

Eduard Kas MBA MFE is bedrijfs- en financieel econoom en bedrijfskundige. Hij is vanaf 1993 actief als organisatieadviseur, sinds 2007 verbonden aan &Windhausen. In zijn werk legt hij vanuit een analytische invalshoek de verbinding tussen financiën, strategievorming en organisatieontwikkeling.

Drs. Derk Windhausen RA, oprichter van &Windhausen organisatieadviseurs, studeerde bedrijfseconomie en accountancy. Het ondersteunen van corporaties in hun ontwikkeling als maatschappelijk ondernemer vormt een belangrijk deel van zijn adviespraktijk. Windhausen is onder meer projectleider van Het Glazen Huis en ontwerper van de MRM bedrijfsvoeringsmodule. In samenwerking met Woonbron ontwikkelde &Windhausen de gedifferentieerde vermogensbenadering, een methodiek om maatschappelijke prestaties te verbinden aan financieel rendement. Voor de SEV verrichte &Windhausen voorstudie naar de mogelijkheden van 'maatschappijsturing'.

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteurs

Eduard Kas en Derk Windhausen (&Windhausen)

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

Voorwoord

Tijdens gesprekken met bestuurders, managers en 'professionals in het veld' komen regelmatig de volgende vragen naar voren: welke keuze moet ik maken en welke grenzen stel ik als maatschappelijk ondernemer? In de periode dat de corporaties als taakorganisatie voor de doelgroep van beleid werkzaam waren, was dat klip en klaar; het sober en doelmatig bouwen en beheren van betaalbare huisvesting. Anno 2007 krijgen corporaties als maatschappelijke onderneming een brede(re) rol toebedeeld. De corporatie wordt geacht de lokale sociale risico's, kwesties of (complexe) maatschappelijke (woon)vraagstukken op te pakken en zelf en/of samen met partners op te lossen. Dat kan door te investeren in bijvoorbeeld de fysieke infrastructuur en/of de sociale infrastructuur; als vastgoedonderneming en/of als wijkregisseur. Met andere woorden: vele 'business cases' en ondernemingsconcepten leiden tot een passende oplossing. De een wellicht effectiever dan de ander.

Magretta stelt dat non-profitorganisaties moeilijker zijn te managen, omdat ze de ondubbelzinnige terugkoppeling met de klant van een commerciële organisatie missen. Waar marktdiscipline ontbreekt, moet het management de missie vooropstellen en zich van buiten naar binnen oriënteren. In plaats van klanten moet missie de drijfveer zijn, omdat naar haar mening klanten missiegerichte organisaties op een dwaalspoor kunnen brengen. Haar advies is dat non-profitorganisaties zichzelf enkele eenvoudige vragen moeten stellen. Wat is onze missie? Wat is de unieke waarde die we creëren? Een essentiële visie op waarde geeft inzicht in de wijze waarop een non-profitorganisatie de maatschappij wil veranderen. Maar ook non-profitorganisaties moeten hun beperkingen kennen. Zoals het succes van een onderneming wordt verklaard door zich te onderscheiden, zo verklaart de unieke benadering van een non-profitorganisatie de goede resultaten die ze behaalt. Zoals een onderneming niet alles aan iedereen kan leveren, zo moet een non-profitorganisatie keuzes maken in wat ze wil doen en vooral wat ze niet wil doen. Bij een non-profitorganisatie moet de wijze waarop ze haar missie denkt te volbrengen en dus maatschappelijke waarde denkt te creëren, centraal staan.

U hoeft uiteraard de mening van Magretta niet te delen. Maar als denkkader is het wel interessant om de vraag te stellen: wie staat centraal: de klant of de maatschappij? Wilt u betaalbare huisvesting bieden aan uw huurders of wilt u de wereld verbeteren? Dat verschilt nogal. Met een goede missie gaat u een stap verder dan te benoemen waartoe u op aarde bent. Door het expliciet benoemen van bijvoorbeeld de waarde die u de maatschappij of een specifieke doelgroep wilt leveren, op welke wijze u dat wilt doen en welke kritische succesfactoren u daarbij onderscheidt, biedt u de eigen organisatie en de buitenwereld helderheid waarvoor u wel en niet staat. Maatschappelijk ondernemen veronderstelt een brede open oriëntatie naar de samenleving, maar om als maatschappelijk ondernemer succesvol te kunnen zijn, is het aan te bevelen om (daarna) expliciete keuzes te maken. Een eerste stap naar transparantie vooraf en een toetssteen om achteraf verantwoording te kunnen afleggen over de kwaliteit van de uitvoering. Voor velen een lastige opgave, ook voor het programmamanagement van het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen is het formuleren van een scherpe missie een zoektocht en denkkraak. Oordeel zelf.

KMO wil 'verbinden en innoveren' met als doel een bijdrage te leveren aan de fundamentele ontwikkeling van het maatschappelijk ondernemen, waaronder een breed gedragen begrippenkader, als uitwerking van de

vraag: Wat is nu eigenlijk het wezen van MO? Dat betekent op een andere manier tegen vraagstukken aankijken en daarvoor vernieuwende oplossingen bedenken. Daarom:

- *nodigt het platform wetenschappers, adviseurs en leden uit om bijvoorbeeld essays te schrijven en 'business cases' te beschrijven over een specifiek onderwerp, met als doel 'publicatie en discussie' te bevorderen, bewustwording te creëren, te inspireren of concrete handreikingen aan te bieden*
- *ondersteunt het platform innovatieve projecten over kennisontwikkeling*
- *organiseert het platform verschillende activiteiten zoals workshops, expertmeetings en dergelijke, met als doel kennis en ervaring uit te wisselen tussen de leden en haar netwerk van collega-corporaties, wetenschappers, adviesbureaus en andere (belangen)organisaties zoals de SEV*
- *maakt het platform kennis breed toegankelijk via onder meer het MO-plein en het virtueel netwerk MO.*

Is deze missie adequaat geformuleerd? We geven u een goede kans dat u, zeker nadat u dit essay hebt gelezen, deze missie kunt waarderen en wellicht ook zult appreciëren. We stellen uw mening op prijs! U kunt reageren via www.mo-plein.nl. Veel leesplezier.

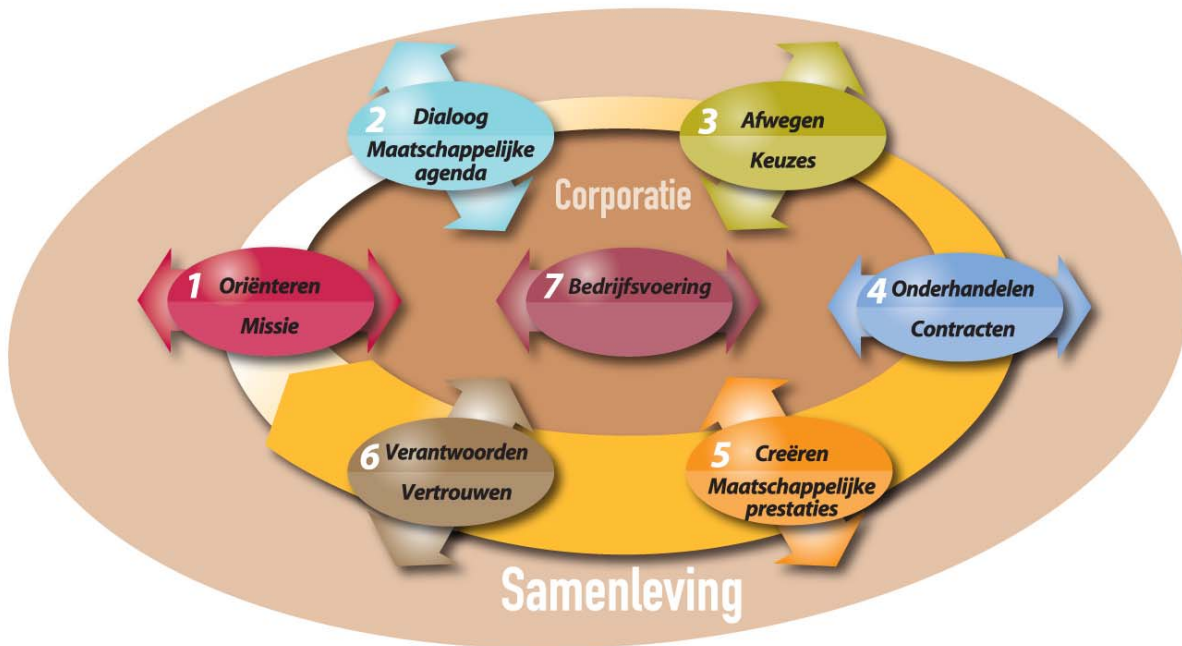
Inhoud

Voorwoord

1	Inleiding	6
2	Essentie en nut van een missiestatement	8
3	Een eerste beoordeling van missiestatements	11
4	Kenmerken goede missiestatements	13
5	Het DNA van de maatschappelijke onderneming	18
6	Het fundament van de corporatiemissie	19
7	Slotopmerkingen	22

1 Inleiding

Het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen (KMO) van Aedes heeft een sturingsconcept ontwikkeld dat een belangrijke plaats toekent aan de corporatiemissie. Een corporatiemissie vormt in het denkkader van het KMO de uitkomst van de eerste oriënterende fase én het vertrekpunt voor vervolgstappen in de ontwikkeling van een maatschappelijke onderneming (stap 1 in onderstaand schema).



Figuur 1 Model Maatschappelijk Ondernemen (Aedes) met als stap 1 de corporatiemissie

De corporatiemissie beantwoordt de vraag hoe de corporatie het maatschappelijk ondernemerschap invult. Of in de bewoordingen van het KMO¹: '... wie willen wij zijn en waarop willen wij ons de komende jaren richten? Welke kansen ziet en creëert de corporatie en denkt zij te kunnen benutten.'

Een inventarisatie van vijftien tot twintig missiestatements leert dat de missie voor een gemiddelde corporatie als volgt kan worden verwoord²: 'De corporatie heeft als maatschappelijke onderneming de taak om zich in te zetten voor het goed kunnen wonen in een vitale woonomgeving (buurt/wijk), waarbij mensen die het wonen niet goed zelf kunnen organiseren een steuntje in de rug krijgen en extra aandacht ontvangen.'

¹ Zie de door Aedes in 2006 uitgegeven brochure *Eigentijds maatschappelijk ondernemen: een praktische handreiking voor woningcorporaties*.

² Stefan Cloudt heeft in oktober 2007 in opdracht van &Windhausen een oriënterend onderzoek verricht naar de aard en inhoud van missiestatements van maatschappelijke ondernemingen. De gemiddelde missie van een corporatie en de overige in dit essay vermelde missiestatements zijn aan dit onderzoek ontleend.

Overeenkomstig de definitie van het Kennisplatform richt dit essay zich op het gebruik van missiestatements binnen woningcorporaties. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- Heeft een missie (meer)waarde?
- Hoe kan de kwaliteit van een missiestatement worden beoordeeld?
- Hoe kan de bruikbaarheid van een missiestatement worden vergroot?
- Hoe kan een missiestatement worden toegesneden op het eigensoortige van maatschappelijke ondernemingen?

Zoals ook bovenstaande vragen illustreren, wil dit essay in de allereerste plaats een praktische handreiking bieden om missiestatements toe te passen, rekeninghoudend met het eigensoortige van de maatschappelijke onderneming. Het praktische gehalte van dit essay blijkt vooral uit de 'hoe'-vragen. Meer theoretisch georiënteerde 'waarom'- en 'waartoe'-vragen worden in de marge behandeld. Om de theoretisch geïnteresseerde lezer toch enigszins tegemoet te komen, staan in voetnoten enkele verwijzingen naar literatuur. Praktijkvoorbeelden illustreren onze bevindingen, stellingen, gezichtspunten en adviezen. Daarbij verwijzen we ook naar andere sectoren, zoals de zorgsector of beursgenoteerde ondernemingen.

Het essay is een zoektocht. We hopen samen met u te ontdekken hoe een missiestatement zodanig kan worden geformuleerd dat deze voor in- en externe toepassingen goed bruikbaar is. Niet de theoretische schoonheid van een techniek hoort voorop te staan, maar de praktische bruikbaarheid.

2 Essentie en nut van een missiestatement

De volgende uitspraken onderstrepen de meerwaarde van persoonlijke doelen³:

- 'Het leven van een mens kan stilstaan net als water. Beweging en richting brengen water weer tot leven. Dit geldt evenzeer voor de mens.' (John Burroughs)
- 'De mens zonder doel is als een schip zonder roer een voorbijganger, een mens zonder bezieling, geen mens.' (Thomas Carlyle)
- 'Het geheim achter succes is het hebben van een constant doel.' (Benjamin Disraeli)
- 'Sterke overtuigingen gaan vooraf aan grote daden. De man die door een idee wordt gegrepen overtreft allen die onzeker zijn en heen en weer geslingerd worden. Scherp omlijnde, diepe overtuigingen beheersen de wereld.' (James Freeman Clerk)
- 'Een doel is de eeuwige conditie voor succes.' (Theodore T. Munger)
- 'Onze aspiraties zijn onze mogelijkheden.' (Robert Browning)
- 'Als u "voorwaarts" roept, dan zult u zonder haperen duidelijk moeten kunnen maken welke kant u op wilt.' (Anton Chekhov).

Persoonlijke doelen maken het verschil tussen succes en falen, tussen betekenisvol en inhoudsloos, en tussen vooruitgang en stilstand. Een wereld met doelen is een andere dan een wereld zonder doelen. Persoonlijke doelen werken als een magneet. Met het formuleren van doelen vergroten we de kans dat ze ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. Persoonlijke doelen maken het mogelijk onze energie te richten. Als we van tevoren goed nadenken over wat we willen bereiken, voorkomen we dat we onze energie steken in zaken die weinig waarde voor ons vertegenwoordigen. Onze energie kunnen we dus per saldo sterker richten op zaken die we belangrijk vinden. Daarmee ontstaat ruimte om extra aandacht en energie op de meest wezenlijke zaken te richten. Dat zijn de zaken die belangrijk voor ons zijn en veel waarde vertegenwoordigen. Gevolg is dat de kans aanzienlijk groter is dat we de beoogde doelen inderdaad realiseren. Samengevat: het loont om zich intensief op een beperkt aantal persoonlijke doelen te richten. Daarmee neemt de slagingskans toe. Verdelen we onze aandacht over te veel doelen, dan boeken we meestal weinig vooruitgang. Gewoonlijk moet immers een bepaald kritisch niveau worden bereikt om voldoende basis voor succes te kunnen leggen.

Ook in organisaties zijn doelen van belang. Deze richten de energie van de medewerkers en vergroten de kans dat inderdaad kan worden bereikt waaraan veel waarde wordt gehecht. Sommige doelen zijn maar heel kort van belang, anderen doelen behouden veel langer hun relevantie. Qua doelen kan op een hoog abstractieniveau een missiestatement worden geformuleerd. Een missiestatement heeft per definitie een lange houdbaarheidsdatum. Afhankelijk van de aard van de organisatie en de (veranderings)intensiteit van de sector, heeft een missiestatement een houdbaarheidsduur tussen de zeven en vijftien jaar. De termijn is omgekeerd evenredig aan de mate van verandering in de sector. Of

³ De uitspraken van John Burroughs, Thomas Carlyle, James Freeman Clerk, Theodore T. Munger, Robert Browning en Anton Chekhov zijn opgetekend en vertaald uit *The Forbes Book of Business Quotations*, onder redactie van Ted Goodman. Zie pagina's 599, 600, 699 en 700. Benjamin Disraeli, Britse premier in de 19de eeuw, wordt door Mike Davidson aangehaald in *The Grand Strategist: The Revolutionary New Management System*, zie pagina 16.

anders uitgedrukt: naarmate de veranderingen in de sector elkaar sneller opvolgen, moet de organisatiemissie frequenter worden herzien.

Wat verstaan we overigens onder het begrip 'missie'? De onlangs overleden managementgoeroe Peter Drucker verwoordt het begrip 'missie' kernachtig in een van zijn vele artikelen⁴: 'Elke organisatie, of het nu een onderneming is of niet, heeft een bedrijfstheorie. Een valide theorie die duidelijk, consistent en gefocused is, wordt daarmee ook buitengewoon krachtig. De bedrijfstheorie omvat basisveronderstellingen die het gedrag binnen de organisatie richten, beslissingen sturen over wat wel en niet gewenst is en definiëren wat betekenisvolle resultaten zijn. De basisveronderstellingen hebben betrekking op markten, het identificeren van klanten en concurrenten, hun waarden en gedrag. Op bedrijfsprocessen en hun onderliggende dynamiek. Op sterke en zwakke punten van de organisatie. Op datgene waarvoor de organisatie in essentie in het leven geroepen is.'

Peter Drucker markeert onder andere de volgende punten:

- Een missiestatement beschrijft het eigene, het bijzondere, het onderscheidene van een organisatie.
- Een missie richt zich heel specifiek op datgene wat de organisatie drijft en bezielt.
- Een missie sluit in, maar sluit ook uit, bijvoorbeeld qua producten of diensten en klanten, marktsegmenten en geografische gebieden.
- Een missiestatement focust de aandacht op positieve elementen: op groei en op succes.
- Een missie verbindt de huidige situatie (de status quo) met de toekomst en toekomstige doelen.
- Een missie geeft mensen nu al een gevoel hoe de organisatie er naar verwachting op hoofdlijnen in de toekomst zal uitzien.

Het begrip 'missie' kan ook worden toegelicht vanuit de taalkundige betekenis van het woord. Het woord 'missie' heeft betrekking op een strak omlijnde opdracht vanuit een zendende organisatie. Binnen de kaders van de opdracht geniet een 'missionaris' echter een hoge mate van vrijheid. Als voorbeelden van missionarissen kunnen worden genoemd: zendelingen (dichtbij de oorspronkelijke betekenis van het woord) die vanuit een bepaald kerkgenootschap óf in het eigen land óf in het buitenland zendingsarbeid verrichten, een diplomaat die opdracht heeft gekregen zijn regering te vertegenwoordigen en namens deze onderhandelingsresultaten te bereiken, en een leger die in een voormalig oorlogsgebied een vredesmissie uitvoert. Bij elk van deze voorbeelden geldt dat:

- de missie voor een nader gespecificeerde tijd geldt
- de opdracht vergezeld gaat van een beschrijving van wat wel en wat niet tot de missieopdracht wordt gerekend
- het op zijn minst in globale termen duidelijk is wat een succesvolle uitvoering van de opdracht impliceert
- de zendende organisatie de missie vanuit een bepaalde bezieling en intentie zal willen laten uitvoeren
- de bezieling en intentie van de zendende organisatie kenbaar maken (openbaren) wat de zendende organisatie ten diepste drijft.

⁴ Zie het artikel 'The Theory of Business' van Peter Drucker dat in 1994 verscheen in het september/oktobernummer van Harvard Business Review.

Een missiestatement is van belang wanneer er een zekere afstand is. Een kleine organisatie waar de directeur/eigenaar vrijwel dagelijks met zijn of haar medewerkers overleg voert of kan voeren heeft geen missie nodig. De afstand is dan zodanig klein dat het voor de directeur volstaat om in persoonlijke gesprekken zijn of haar intenties met het bedrijf onder woorden te brengen. Dit model nadert echter op een gegeven moment zijn grenzen. Bij een omvang van bijvoorbeeld twintig tot dertig medewerkers delegeert een directeur meestal beslissingen, bijvoorbeeld aan hoofden van afdelingen. Medewerkers worden dan vaak vanuit de tweede hand over hoger liggende bedrijfsdoelen geïnformeerd. Ook in die situatie is een formeel (= op papier) uitgewerkte missie nog steeds geen noodzaak. Dit verandert wanneer er nog een managementlaag wordt toegevoegd of wanneer het om andere redenen, zoals bijvoorbeeld een relatief grote fysieke spreiding van vestigingslocaties, moeilijker wordt om door de gehele organisatie heen eenduidig de belangrijkste bedrijfsdoelen te communiceren.

Een missiestatement bewaakt de belangrijkste bedrijfsdoelen daar waar er een redelijke afstand bestaat (fysiek en/of hiërarchisch) tussen de top van de organisatie en de diverse onderdelen. In zo'n situatie moeten alle medewerkers beseffen welke zwaarwegende doelen de organisatie nastreeft en wat vanuit dat perspectief goede en slechte resultaten zijn. Ook is er dan behoefte aan een kader waarbinnen de speelruimte van organisatieonderdelen wordt afgebakend. Daartoe moet inzicht bestaan in dat wat de organisatie als geheel bij monde van de directie wel en niet tot haar taakopvatting rekent. Dit vereist inzicht in wie de belangrijkste belanghouders van de organisatie zijn en wat de organisatie ten diepste voor elk van deze belanghouders wil betekenen.

Een missiestatement is om verschillende redenen te verkiezen boven regels. Regels hebben enkele grote nadelen. Allereerst kunnen met regels alleen die zaken worden ondervangen die vooraf goed kunnen worden voorzien. Verder beperken regels zich tot 'hoe' iets moet worden gedaan, terwijl het vaak belangrijker is dat niet het proces zelf, maar de uitkomsten van het proces (de resultaten) aan de verwachtingen van de zendende organisatie voldoen. Een laatste – en wellicht grootste – beperking van regels is dat ze zelden motiverend werken. Een missiestatement kan veel beter de motivatie van missionarissen vasthouden of deze zelfs versterken. Een missie beperkt immers alleen waar dat wezenlijk is en creëert binnen deze kaders juist veel ruimte voor eigen ideeën, eigen initiatief en eigen accenten.

Het voorgaande benadrukte alleen de interne meerwaarde van een missiestatement. Het heeft echter ook extern meerwaarde: het statement geeft aan wat van de organisatie kan worden verwacht en op welke punten de organisatie haar gedrag vooral zal willen legitimeren en verantwoorden.

Maatschappelijke ondernemingen bevinden zich zonder uitzondering in situaties waar een missiestatement van belang is, omdat er een afstand is tussen de 'zendende organisatie' (de maatschappij) en de 'missionaris' (de maatschappelijke onderneming). Daarnaast kan de missie als toetssteen worden gehanteerd voor het vanuit maatschappelijk perspectief beoordelen van de kwaliteit van de uitvoering (van de missieopdracht). In de praktijk vertonen missiestatements van maatschappelijke ondernemingen grote verschillen. Deze hangen onder andere samen met verschillen in typen maatschappelijke ondernemingen, belanghouders en maatschappelijke taakopvattingen. In het volgende hoofdstuk beoordelen we missiestatements. Daarbij besteden we vooral aandacht aan de bruikbaarheid van de statements. In deze eerste verkenning beperken we ons tot de missiestatements van (bekende) beursgenoteerde ondernemingen. Verderop in het essay bespreken we ook missiestatements van maatschappelijke ondernemingen, waaronder woningcorporaties.

3 Een eerste beoordeling van missiestatements

Om gevoel te krijgen voor de typerende inhoud van een missie beoordelen we twee missiestatements van beursgenoteerde ondernemingen. Daarbij richten we ons onder andere op de volgende vragen:

- Wat valt op?
- Is de missie duidelijk?
- Is de boodschap ondubbelzinnig?
- Ontbreekt er belangrijke informatie?

Deze vragen geven een idee van de benodigde informatie om missiestatements goed te kunnen beoordelen.

Missie 1: 'We improve the quality of people's lives through the timely introduction of meaningful technological innovations' (Philips)

Allereerst doemt de vraag op of een groot concern als Philips wel met één missie kan volstaan. Immers, het belang van technologische innovaties is vooral groot binnen de divisies consumentenelektronica en medische apparaten. Technologische innovatie is minder van belang voor de lichtdivisie (gloeilampen). Verder kunnen we de vraag stellen of de eis van een tijdige introductie van nieuwe producten voor alle Philips-divisies even essentieel is. Wellicht is dit het meest van belang voor de divisie consumentenelektronica en het minst voor de lichtdivisie.

Onduidelijk blijft of Philips zich ten opzichte van haar concurrenten wil onderscheiden met tijdige introducties. Het verbeteren van de kwaliteit van het leven is vermoedelijk geen uniek kenmerk voor Philips. Ook diverse producten van vergelijkbare concerns leveren waarschijnlijk een kleine of grote bijdrage aan de kwaliteit van het leven.

Positief aan de missiestatement van Philips is dat is geprobeerd om intern gedrag en interne beslissingen te sturen en te beïnvloeden. De betrokken termen 'kwaliteit van het leven' en 'betekenisvol' zijn echter te vaag om medewerkers voldoende houvast te bieden.

Missie 2: 'Bring navigation to the mass market' (TomTom)

De missiestatement van TomTom is vrij concreet. Vooral in het beschrijven van het product waarop de onderneming zich richt: navigatiesystemen. Qua afzetmarkt gaat de aandacht uit naar de grote groep van eindgebruikers. Het type navigatiesystemen dat TomTom wil verkopen, wordt overigens niet nader omschreven. Enkele mogelijkheden: navigatiesystemen voor personenauto's, vrachtauto's, autobussen, plezierjachten, fietsen of scooters. Of juist voor voetgangers.

Wellicht heeft TomTom er bewust voor gekozen vaag te houden hoe de organisatie de grote groep van eindgebruikers wil bereiken, rechtstreeks of via tussenkomst van fabrikanten van vervoermiddelen of dealers van vervoermiddelen (bijvoorbeeld autodealers). Ze volstaat met het woordje 'brengen'.

TomTom's missiestatement geeft onvoldoende inzicht in het type eindgebruiker waarop de organisatie zich richt. De vraag blijft bijvoorbeeld: behoren bedrijven ook tot de grote groep van eindgebruikers of alleen particulieren?

Opvallend genoeg bevat de missiestatement van TomTom geen enkele verwijzing naar (mogelijke) concurrentie of het eigene van de organisatie. Wellicht stamt de missieformulering nog uit de beginperiode van TomTom, toen de onderneming nog niet of nauwelijks concurrentie had en de vraag naar navigatiesystemen het aanbod nog sterk overtrof. Inmiddels heeft echter ook TomTom nadrukkelijk met concurrentie te maken, waardoor de onderscheidende kwaliteiten van de TomTom-organisatie en die van de TomTom-producten en/of -diensten aan belang hebben gewonnen. De missiestatement van TomTom heeft dus een 'update' nodig. Dat is overigens ook niet zo vreemd voor een sector waarbinnen technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Voor een bedrijf als TomTom zal een missiestatement eerder om de zeven jaar dan om de tien of vijftien jaar moeten worden bijgesteld.

Uit de hiervoor besproken missiestatements valt reeds op te maken dat missiestatements in de praktijk sterk van elkaar verschillen en sterk uiteenlopende accenten leggen en daarbij vaak ook eenzijdigheden laten zien. Bepaalde aspecten komen uitgebreid aan de orde, terwijl andere – wellicht even relevante – aspecten niet of nauwelijks aan de orde komen. In het volgende hoofdstuk beschrijven we de kenmerken van goede missiestatements. Vervolgens lichten we aan de hand van drie missiestatements van maatschappelijke ondernemingen toe hoe tekortkomingen van missiestatements kunnen worden opgespoord én gecorrigeerd.

4 Kenmerken goede missiestatements

De missie in vier dimensies

Missiestatements zijn voor in- en extern gebruik van belang. Daarom stellen Nigel F. Piercy en Neil A. Morgan in hun artikel getiteld *Mission Analysis: An Operational Approach* dat het ook gewenst is dat in de statement in- en externe aspecten worden benoemd.⁵ De interne zijde van een missiestatement heeft betrekking op het 'zijn' van de organisatie: de centrale organisatiefilosofie en het waardepatroon van de organisatie. De organisatiefilosofie richt zich op het dieperliggende doel van de organisatie (waartoe bestaat de organisatie?), de unieke karakteristieken van de organisatie en de essentiële resultaten die de organisatie wil bereiken. Het waardepatroon van de organisatie heeft betrekking op waarden en normen. Of anders gesteld: wat moeten de medewerkers in gedachten hebben (waarop moeten zij zich oriënteren?) wanneer ze belangrijke en minder belangrijke beslissingen nemen?

De externe kant betreft het gedrag dat zich in de externe omgeving (= de marktomgeving) manifesteert. Hierbij kunnen twee deelaspecten worden onderscheiden. Enerzijds de afbakening van het producten- en/of dienstengamma en het werkgebied (= geografische regio). Anderzijds de kwaliteiten waarmee de organisatie zich onderscheidt van sectorgenoten. Het eerste aspect gaat nader in op de regio waarbinnen wordt geopereerd, de kernproducten en/of diensten, de basisbehoeften die met deze producten of diensten worden vervuld en de begrenzings in potentieel bereik qua producten/diensten en geografische regio's. Het tweede aspect verbindt de kwaliteiten van de organisatie met wat er in de sector voor klanten (of breder gedefinieerd voor een corporatie: voor belanghouders) toe doet. Onderstaand model vat dit kernachtig samen. De twee linkse blokken tonen de interne aspecten van een missiestatement, de twee rechtse de externe. De twee bovenste aspecten zijn algemeen geformuleerd, de twee onderste specifiek.



Figuur 2 De missiestatement in vier dimensies

⁵ De theorie in dit hoofdstuk is voor een belangrijk deel gebaseerd op dit artikel uit *Journal of General Management*, pag. 1-19 (Volume 19, lente 1994).

De kenmerken van een goede missiestatement kunnen met dit missiemodel nader worden benoemd.

Een goede missiestatement is:

- compleet (besteedt aandacht aan elk van de vier dimensies)
- consistent (de inhoud van de ene dimensie sluit aan op en versterkt elk van de andere dimensies)
- duidelijk (de gebruikte termen sluiten aan op het woordgebruik van interne en externe gebruikers van de missie en alle relevante termen zijn ondubbelzinnig gedefinieerd)
- geloofwaardig (de missiestatement belooft en suggereert uitsluitend datgene wat naar verwachting ook zal kunnen worden waargemaakt).

Bij het beoordelen en verfijnen van een missiestatement zijn de eisen van compleetheid, consistentie, duidelijkheid en geloofwaardigheid van eminent belang. Het begint echter met het toetsen van de compleetheid. Vervolgens kan de missiestatement worden aangescherpt en verfijnd met als beoogde eindresultaat dat de vier dimensies elkaar onderling versterken, de missie qua woordkeuze in- en extern optimaal bruikbaar is en de missie in- en extern voldoende geloofwaardig is. Is een missie te ambitieus of te idealistisch, dan verliest ze haar waarde. Intern werkt de missiestatement dan niet (meer) motiverend, terwijl extern reputatieverlies wordt geleden wanneer de missie niet geloofwaardig is - en meer belooft dan redelijkerwijs kan worden waargemaakt.

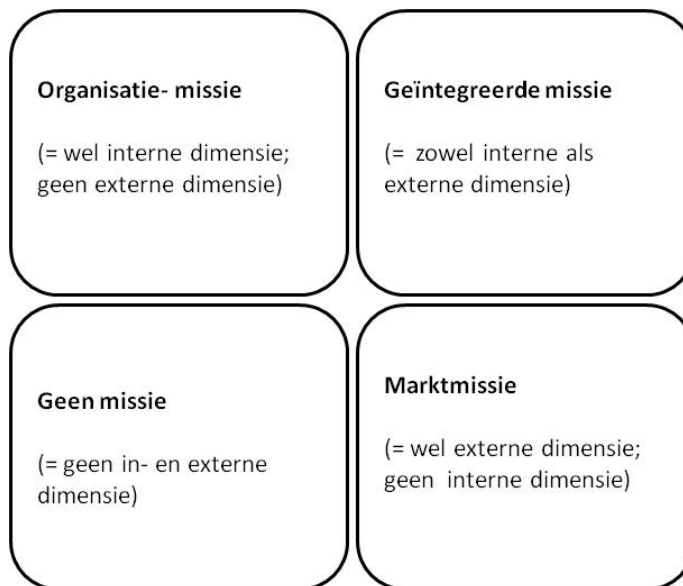
Wellicht vraagt een lezer zich nog af waarom de eis van de consistentie tussen de vier dimensies (organisatiefilosofie, product-marktdomein, kritische succesfactoren en kritische organisatiewaarden) voor de praktijk van belang is. We willen de noodzaak van onderlinge consistentie illustreren aan de hand van een eenvoudig en alledaags voorbeeld buiten het terrein van (maatschappelijke) organisaties. Mevrouw X wil voor haar collega's een etentje organiseren. Voor haar is het van belang dat het etentje slaagt. De verschillende ingrediënten die het etentje al dan niet tot een succes maken, moeten dan ook met de nodige zorg op elkaar worden afgestemd. De vragen die mevrouw X daartoe zal moeten beantwoorden, zijn:

- Welke indruk wil ik vestigen/hoe wil ik worden gezien? (vergelijk: organisatiefilosofie)
- Wie nodig ik allemaal uit en waar organiseer ik het etentje, bijvoorbeeld binnenshuis of buitenshuis? (vergelijk: product-marktdomein)
- Wat plaats ik op het menu/wat doe ik om het aantrekkelijk te maken/hoe zorg ik dat de mensen komen? (vergelijk: kritische succesfactoren)
- Wat moet ik kunnen om het beloofde te kunnen waarmaken? (vergelijk: kritische organisatiewaarden).

In dit voorbeeld is het etentje meer geslaagd naarmate de te vestigen indruk, de setting en samenstelling waarin wordt gegeten, de menukeuze en de eigen kookkunst en ervaring beter op elkaar zijn afgestemd. Op een vergelijkbare wijze is het van belang dat de vier dimensies van een organisatiemissie elkaar in belangrijke mate aanvullen (en daarmee ook kunnen versterken).

Mate van compleetheid

Qua mate van compleetheid of incompleetheid kunnen vier typen missiestatements worden onderscheiden, namelijk:



Figuur 3 Vier typen missiestatements

Dit is een ordening die pure typering veronderstelt. In de praktijk richt een missie zich meestal primair op één van de vier dimensies en bijvoorbeeld secundair op één of meerdere andere dimensies. We illustreren de 'marktmissie' en 'organisatiemissie' aan de hand van missiestatements van drie maatschappelijke ondernemingen: twee (geanonimiseerde) corporaties en Ziekenhuis Tilburg.

Missie woningcorporatie X: 'Huurders een stek bieden in een vitale buurt'

Deze missie stelt de huurder centraal. Dat is één van de belanghouders van een corporatie. De missie sluit dus huurders in, terwijl andere belanghouders niet (met name) worden genoemd, en daarmee dus worden uitgesloten. De zinsnede 'een stek bieden' verwijst naar het bieden van woonruimte. De aard van de woning wordt echter niet nader gespecificeerd. Het streven om vitale buurten te realiseren (en te behouden) wijst wellicht op het beoogde onderscheidende vermogen ten opzichte van andere aanbieders (woningcorporaties). In de missie van woningcorporatie X staat de externe dimensie voorop: huurders aan wie in een vitale buurt woonruimte wordt aangeboden. De missie gaat niet in op hoe de corporatie zichzelf ziet of hoe zij door anderen wil worden gezien en ervaren. Daarmee is de missiestatement van woningcorporatie X een duidelijk voorbeeld van een marktmissie.

Missie woningcorporatie Y: 'Wij zijn een vastgoedbedrijf met een sociaal hart; zoeken onze klanten op; bieden hen keuzes in wonen; binden ons aan wijken en buurten en werken daar samen met bewoners en partners aan een goed leefklimaat; zijn betrokken, respectvol, open en ondernemend'

Deze missie geeft duidelijk aan wat voor medewerkers van belang wordt geacht. Medewerkers moeten sociaal zijn, een binding met wijken en buurten aangaan en zich betrokken, sociaal en ondernemend

opstellen. Externe gebruikers van de missie kunnen de verwachting formuleren dat de corporatie sociaal voelend en ondernemend is. In termen van kritische succesfactoren ontstaat de indruk dat naast het sociaal-voelende element ook het realiseren van een goed leefklimaat van belang is. De missiestatement geeft geen afbakening van klantcategorieën (niet in klantentype en ook niet in geografisch bereik) of productcategorieën (niet in rolomvatting en niet in aanbod).

De missiestatement van corporatie Y is een duidelijk voorbeeld van een organisatiemissie. De missie maakt goed duidelijk hoe de organisatie wil worden gezien en wat van de medewerkers wordt verwacht. De externe aspecten van de missie worden daarentegen vrij summier belicht. Onduidelijk blijft wat de corporatie wil insluiten of uitsluiten qua product-marktdomein of qua kritische succesfactoren.

Missie ziekenhuis Tilburg: 'Wij zijn het "ziekenhuis om de hoek" voor ruim 200.000 inwoners van noordelijk midden-Brabant. Wij willen excelleren in de organisatie van onze zorg, de menselijke maat staat daarbij voor ons centraal. Op die manier vormen wij het hart van de intramurale zorg en sturen wij in samenwerking, ten behoeve van de patiënt'

De externe aspecten komen zeer duidelijk aan de orde. Het product-marktdomein is inzichtelijk beschreven. Ook wordt duidelijk waarin ziekenhuis Tilburg zich op de intramurale zorgmarkt wil onderscheiden: met zorg naar de menselijke maat, vraaggerichte zorg en coördinatie van de zorg met samenwerkingspartners. Behalve dat het ziekenhuis wil excelleren besteedt het missiestatement geen aandacht aan de interne dimensie van de missie: aan de organisatiefilosofie of de kritische organisatiewaarden.

Door de externe dimensie toe te voegen kan een 'organisatiemissie' worden gecompleteerd tot een (volwaardige) geïntegreerde missie. Op een vergelijkbare wijze kan een 'marktmissie' na toevoeging van de interne dimensie worden getransformeerd tot een geïntegreerde missie.

De volgende twee missiestatements van corporaties komen dicht in de buurt van een geïntegreerde missie.

Missie corporatie S: 'Corporatie S is een maatschappelijk ondernemende organisatie met de taak om mensen goed en betaalbaar te huisvesten. Corporatie S zet zich in voor vitale en sociaal gezonde wijken, omdat mensen daar prettig kunnen wonen. We zetten ons vooral in voor wijken waar iets moet gebeuren, waar het niet goed gaat of waar anderen niet durven te investeren. Corporatie S neemt hier het initiatief en zoekt samenwerking met andere partijen. We spannen ons extra in voor de huisvesting van kwetsbare groepen in de samenleving, zoals daklozen en ex-psychiatrische patiënten.

Missie corporatie T: 'Woningstichting T ziet, als maatschappelijk ondernemer, voor zichzelf een taak op het totale gebied van wonen en welzijn in gemeente Z. Het ontwikkelen en beheren van vastgoed is daarvoor niet het enige maar wel het belangrijkste middel. Woningstichting T richt zich daarbij op een breed publiek, met specifieke aandacht voor lage en middeninkomensgroepen en voor groepen die om welke reden dan ook deze aandacht nodig hebben, omdat er op andere wijzen niet in wordt voorzien.

Van dimensie naar inhoud

We hebben tot zover aandacht besteed aan de vier dimensies van een missie en de vier typen van informatie waarin een missiestatement moet voorzien. We hebben echter nog geen uitspraken gedaan

over de eisen die aan de feitelijke inhoud kunnen worden gesteld. Een missiestatement mag niet in het luchtledige worden geformuleerd. Een missiestatement hoort oog te hebben voor het context-eigene waarin de corporatie opereert. Dit context-eigene kan in wie-, waar- en wat-termen worden beschreven:

- 'Wie' zijn we als corporatie qua ideologie, drijfveren, ervaring en mogelijkheden?
- 'Waar' opereren we: binnen welke (omgevings)cultuur, wat wordt als onze maatschappelijke opgave gezien, welke concrete externe verwachtingen leven er en hoe geven andere partijen invulling aan hun opgaven en hoe spelen zij in op externe verwachtingen?
- 'Wat' zijn we? In het 'wat' liggen de specifieke kenmerken van de maatschappelijke onderneming opgesloten.

Of anders gesteld: bij het formuleren moet per dimensie aandacht worden besteed aan de specifieke context waarin de corporatie opereert: de organisatiespecifieke context (wie), het omgevingspecifieke (waar) en het typologiespecifieke (wat). Voortbordurend op de kookmetafoor kunnen wie, waar en wat als volgt worden omschreven:

- 'Wie': welke specifieke vaardigheden heeft de kok, waar liggen zijn voorkeuren en welke ingrediënten heeft hij tot zijn beschikking?
- 'Waar': welke voorkeuren hebben de gasten, hoeveel eetlust hebben zij en beschikken zij over concurrerende aanbiedingen?
- 'Wat': aan welke fundamentele eisen moet bij het koken worden voldaan, bijvoorbeeld qua smaak (zoals voldoende gaar), veiligheid en hygiëne (zoals schone keuken en geen bedorven ingrediënten)?

Ook in de kookmetafoor oriënteren we ons op de context: van organisatiespecifiek via omgevingspecifiek naar universeel. Net zoals er universele eisen kunnen worden aangegeven voor het koken van eten, zo kunnen er ook universele waarden worden onderscheiden voor maatschappelijke ondernemingen. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de acht universele waarden, die stuk voor stuk van belang zijn bij het formuleren van een missiestatement voor een maatschappelijke onderneming en in totaliteit als het DNA van een maatschappelijke onderneming kunnen worden aangemerkt.

Voordat de acht universele waarden de revue passeren, willen we onze bevindingen samenvatten over de eisen die aan missiestatements van maatschappelijke ondernemingen moeten worden gesteld. De kwaliteit van een missiestatement van een maatschappelijke onderneming (zoals een woningcorporatie) wordt bepaald door de mate waarin:

- de vier dimensies worden gevoed door het context-eigene waarin de maatschappelijke onderneming opereert
- elk van de vier dimensies (combinaties van in- en extern en algemeen en specifiek) voldoende aan de orde komen
- deze dimensies onderling consistent zijn beschreven
- de missiebeschrijving voor in- en externe gebruikers duidelijk is
- de missiebeschrijving op in- en externe gebruikers geloofwaardig overkomt.

5 Het DNA van een maatschappelijke onderneming

Een maatschappelijke onderneming heeft een DNA dat is toegelegd op het realiseren van maatschappelijke opbrengsten. Of, zoals het wetenschappelijk bureau van het CDA dat zegt: 'Maatschappelijke ondernemingen zijn privaatrechtelijke personen die door het leveren van goederen en diensten een maatschappelijk doel nastreven dat vervlochten is (ofwel parallel loopt) met het eigenbelang. Winsten die daarmee ontstaan worden niet uitgekeerd, maar geheel aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke (ondernemings)doel.' In een door ons geschreven essay (*Het maatschappelijk DNA van wooncorporaties*) – dat binnenkort in de SEV-reeks *De eigensoortige onderneming* wordt gepubliceerd – stellen we niet ter discussie of een corporatie wel als onderneming kan worden gezien. Dat is volgens ons zonder meer het geval. Voor de kwalificatie 'maatschappelijk' is echter noodzakelijk dat de verbinding met de maatschappij voortdurend wordt aangegaan vanuit acht basiswaarden, die nauw aansluiten op de uitingen van de maatschappij. Die basiswaarden zijn: bij de tijd zijn en wet- en regelgeving accepteren (= kernwaarden over de maatschappelijke omgeving); krachten losmaken, coalities vormen, sturing vragen en responsief luisteren (= kernwaarden over interactie met derden); en verantwoordelijkheid nemen en transparant zijn (= kernwaarden over de corporatie zelf).

De achtergrond van deze acht basiswaarden worden in het eerdergenoemde essay uitvoerig beschreven. Hier volstaan we met een summiere beschrijving van elk van de waarden (toegesplitst op corporaties):

- **Bij de tijd zijn (een corporatie weet wat er speelt):** De maatschappelijk ondernemende corporatie is op de hoogte van de actuele verwachtingen in de samenleving over haar functioneren.
- **Wet- en regelgeving accepteren (een corporatie kent haar formele positie):** De maatschappelijk ondernemende corporatie erkent en accepteert de rechten en plichten die de toelating als corporatie met zich meebrengt.
- **Vragen naar maatschappijsturing (een corporatie vraagt om maatschappijsturing):** Een maatschappelijk ondernemende corporatie beschouwt maatschappijsturing als een essentieel onderdeel van haar governancestructuur.
- **Sensitief zijn (een corporatie luistert):** Een maatschappelijk ondernemende corporatie is bekend met de belangen van groepen van individuen en organisaties over haar eigen functioneren.
- **Krachten activeren (een corporatie maakt krachten los):** Een maatschappelijk ondernemende corporatie organiseert maatschappelijke betrokkenheid en faciliteert aan woonplezier gerelateerde initiatieven die vanuit deze betrokkenheid tot stand komen en op voldoende maatschappelijk draagvlak kunnen rekenen.
- **Coalities vormen (een corporatie werkt samen, sluit coalities):** Een maatschappelijk ondernemende corporatie heeft een open houding naar andere partijen en benadert hen in de eerste plaats als co-producenten van maatschappelijke opbrengsten.
- **Verantwoordelijkheid nemen (een corporatie neemt haar verantwoordelijkheid):** De maatschappelijk ondernemende corporatie voelt zich verantwoordelijk voor beheer en ontwikkeling van haar mogelijkheden om maatschappelijk actief te zijn en gebruikt deze ten volle effectief en efficiënt.
- **Transparant zijn (een corporatie is transparant):** De maatschappelijk ondernemende corporatie stelt de samenleving in staat haar te volgen door transparant te zijn over haar mogelijkheden, overwegingen (afwegingskader), keuzes en resultaten.

6 Het fundament van de corporatiemissie

Uit een analyse van vijftien tot twintig missiestatements van woningcorporaties blijkt dat deze over het geheel genomen relatief weinig aandacht besteden aan de 'zijnskant' van de missie: wie zijn we en wat is onze oriëntatie qua fundamentele doelen (waarin ligt onze bestaansgrond) en door welke waarden moet het gedrag van de medewerkers in het bijzonder worden gedreven (wat is het waardepatroon van de organisatie). Zie de linkerzijde van het eerder geïntroduceerde schema:



Figuur 4 De missiestatement in vier dimensies

Corporaties besteden in hun missiestatements vaak wel voldoende aandacht aan het product-marktdomein, de kritische succesfactoren benoemen ze echter veel minder vaak. Per saldo belichten ze dus ook de externe zijde van de missie (gericht op wat de corporatie 'doet') onvoldoende. Onevenwichtigheden in de missie, zoals hiervoor omschreven, kunnen worden voorkomen door bij het discussiëren of brainstormen over een missie expliciet aandacht te besteden aan de acht basiswaarden van de maatschappelijke onderneming. Voor het leggen van een eerste verbinding tussen de acht basiswaarden en de vier dimensies van een missiestatement kan het volgende schema behulpzaam zijn.



Figuur 5 Verbinding tussen de acht basiswaarden en de vier dimensies van een missiestatement

Dit schema schetst de natuurlijke relaties tussen de acht basiswaarden en de vier missiedimensies. Elke basiswaarde is echter niet voor één missiedimensie, maar voor alle vier de dimensies van belang. Het is bijvoorbeeld ook van belang zich af te vragen hoe het vormen van coalities (zie missiedimensie 'product-marktdomein') kan worden doorvertaald naar de organisatiefilosofie, de kritische succesfactoren en de kritische organisatiewaarden. Bij het brainstormen over de doorvertaling van de acht basiswaarden naar de vier missies is het overigens niet vereist om een bepaalde volgorde te hanteren.

Na het borgen van de basiswaarden in de missiestatement moet de missie ook vanuit het omgevings specifieke en het corporatiespecifieke context worden gevoed.

Nadat de missiedimensies vanuit de drie context-eigen routes zijn gevuld, kan de corporatie een concept-missiestatement opstellen, waarin ze de bevindingen op hoofdlijnen integreert. Vervolgens moet ze deze toetsen aan de eerdergenoemde criteria: compleetheid (komen alle vier de dimensies voldoende aan de orde), consistentie (versterken de dimensies elkaar voldoende), duidelijkheid en geloofwaardigheid. Deze toetsing geeft aanleiding om de concept-missie verder te verfijnen. Na enkele verfijningsrondes kan de corporatie een missiestatement presenteren die de toets der kritiek kan doorstaan. Onderstaande samenvatting integreert de acht basiswaarden tot een basismissie voor maatschappelijke ondernemingen:

'Als maatschappelijke onderneming zijn we evenals de samenleving voortdurend in beweging. We conformeren ons aan de gestelde kaders en zijn ons bewust van de noodzaak tot maatschappelijke legitimatie. We consulteren de samenleving voordat we grote besluiten nemen. We kunnen het ons niet permitteren dat er belanghouders buiten de boot vallen. Onze eigen positie is geen doel op zich. Ons ultieme doel is om onszelf overbodig te maken. We werken samen met maatschappelijke partners, zodat zaken tijdig op de maatschappelijke agenda komen en een vervolg krijgen. Onze opstelling is zelfbewust, zelfverzekerd, maar nooit zelfgericht. In ons doen en laten is het besef verankerd dat ons gedrag om maatschappelijke verantwoording vraagt. We werken immers met geld dat niet van ons is.' Aan dit algemene fundament voor maatschappelijke ondernemingen moeten nog omgevings- en corporatiespecifieke elementen worden toegevoegd. Zo kan de corporatie een missie formuleren,

waarin het eigensoortige karakter van de individuele corporatie als maatschappelijke onderneming voldoende wordt verankerd. Zouden deze specifieke kenmerken (het 'wie' en het 'waar') ontbreken, dan is de missie incompleet.

Een missiestatement die op de hiervoor geschetste wijze tot stand is gekomen, is binnen en buiten de eigen organisatie van grote waarde. De kracht van een missiestatement is overigens ook afhankelijk van andere zaken die hier niet zijn beschreven en ook niet eenvoudig onder woorden kunnen worden gebracht. We denken daarbij onder andere aan de specifieke woordkeuze of specifieke lading van woorden die aansluiten op het gedachte- of referentiekader van interne en externe gebruikers van de missiestatement.

7 Slotopmerkingen

In dit essay is een praktisch kader geschetst om missiestatements te ontwikkelen. Daarbij is bijzondere aandacht besteed aan de eisen die we aan dergelijke statements moeten stellen. Ook zijn we nader ingegaan op de wijze waarop een missiestatement kan worden verbijzonderd voor maatschappelijke ondernemingen.

Intern achten we een missiestatement van groot belang als bindend element wanneer er fysiek of anderszins een vrij grote afstand is tussen geledingen van de organisatie. Extern is een missiestatement wezenlijk om de organisatie binnen alle netwerken waarvan zij (potentieel) deel uitmaakt een goed beeld te geven van het eigensoortige karakter van de corporatie. Een goede missiestatement werkt voor interne en externe gebruikers zeer verhelderend.

In dit essay is een eerste verbinding gelegd tussen het concept van de maatschappelijke onderneming en de missietechniek. Interessant zou zijn om deze verbinding nader te verfijnen naar typen van maatschappelijke ondernemingen. Bijvoorbeeld op basis van de vier MRM-identiteiten: maatschappijvriendelijke corporatie, maatschappijgerichte corporatie, maatschappijgedreven corporatie en de corporatie als maatschappelijke partner.

Interessant lijkt ons om de missiestatement van een corporatie ook voor andere dan de hiervoor genoemde doeleinden te gebruiken. Een missie is naar ons idee ook een goed startpunt om allerlei technieken en instrumenten binnen de organisatie te ontwikkelen. Daarbij valt te denken aan selectieprofielen en beoordelingskaders voor bestuurders en toezichthouders en managementcontracten. Toegespitst op het hiervoor geschetste missiemodel kan een managementcontract worden beschreven als een instrument dat de twee onderste (specifieke) missiedimensies – kritische organisatiewaarden en kritische succesfactoren – verbindt. Op basis van een missiestatement kunnen ook managementtechnieken en instrumenten voor een lange reeks van jaren goed op elkaar worden afgestemd, zodat de technieken en instrumenten elkaar kunnen versterken. Met als uiteindelijk resultaat dat de corporatie zich eenduidiger en krachtiger kan richten op zaken die voor een langere periode (bijvoorbeeld zeven tot vijftien jaar, overeenkomstig de gemiddelde levensduur van een missiestatement) van eminent belang worden geacht.

www.mo-plein.nl