
DOEN OF REGELEN?

Een studie voor het MOVE-manifest over de positionering en organisatie van maatschappelijk ondernemende corporaties

Mei 2009

Vincent Gruis (red.)
Gerard van Bortel
Ritske Dankert
Susanne van Halteren
Mariëtte Heemskerk
Gijs Hoofs
Reinier van der Kuij
Arne van Overmeeren
Sake Zijlstra

Technische Universiteit Delft

(www.move.bk.tudelft.nl)



MOVE

Woningcorporaties maken grote veranderingen door. Onder de algemene noemer van maatschappelijk ondernemerschap voeren zij steeds meer activiteiten uit. Ook veranderen zij daarbij hun manier van werken. Er wordt veel gepraat en geschreven over deze veranderingen bij woningcorporaties, maar er vindt weinig systematisch onderzoek plaats naar de manier waarop deze veranderingen zich voltrekken en welke gevolgen dat heeft voor de beleidsvorming en organisatie van de woningcorporaties. De TU Delft voert daarom een langlopend onderzoek uit naar de ontwikkelingen in de corporatiesector. Dit onderzoek vindt plaats onder de noemer 'Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid van Woningcorporaties', oftewel 'MOVE'. MOVE staat daarbij ook voor de beweging die in de corporatie en hun omgeving gaande is. Binnen deze onderzoekslijn, uitgevoerd door medewerkers van de Faculteit Bouwkunde (afdeling Real Estate & Housing) en Onderzoeksinstituut OTB, worden de gevolgen van diverse actuele ontwikkelingen in de sector onderzocht op hun organisatorische consequenties. Welke nieuwe activiteiten en werkwijzen pakken corporaties op en welke gevolgen hebben de nieuwe activiteiten en werkwijzen voor de organisatie van de corporaties?

Inhoudsopgave

MOVE	2
Inhoudsopgave	3
1 Maatschappelijk ondernemerschap	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Definitie van de maatschappelijke onderneming	5
1.3 Definitie van het maatschappelijk ondernemen	8
1.4 Verwante begrippen	10
1.5 Tot slot	11
2 Maatschappelijke ondernemingen in welvaartssystemen	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Welvaartssystemen	12
2.3 Volkshuisvestingssystemen	14
2.4 Rol van maatschappelijk ondernemingen in welvaartssystemen	16
2.5 Voordelen van maatschappelijk ondernemingen	17
2.6 Twee toekomstperspectieven voor corporaties	19
3 De organisatie van de maatschappelijk ondernemende corporatie	22
3.1 Inleiding	22
3.1 Analytisch kader	22
3.2 Strategie	24
3.3 Structuur	29
3.4 Systemen	33
3.5 Cultuur en leiderschap	36
3.6 Mensen	44
3.7 Haalbaarheid van de ontwikkelingsperspectieven	47
4 Manifest voor maatschappelijk ondernemende woningcorporaties	50
MOVE	52
Literatuur	53

1 Maatschappelijk ondernemerschap

1.1 Inleiding

De term 'maatschappelijk ondernemerschap' is de laatste vijftien jaar een belangrijke rol gaan spelen in het debat over nieuwe manieren om te voorzien in maatschappelijke behoeften (zie bijvoorbeeld De Kam, 2003). Ook in de woningcorporatiesector is het begrip in zwang geraakt sinds hun transformatie van overheidsgestuurde, taakgerichte organisaties in zelfstandige ondernemingen met een publieke taakstelling. Het begrip maatschappelijk ondernemerschap duidt daarbij zowel op de bijzondere positie van de corporaties (als speler tussen overheid, markt en maatschappij), als op een manier van werken (op een ondernemende wijze aan het verwezenlijken van de maatschappelijke doelen). Volgens De Waal e.a. (1994) is maatschappelijk ondernemen de uitkomst van de zoektocht naar een nieuw concept voor organisatie en management van de non-profitsector.

Er bestaan echter nog veel vragen over de invulling van dit maatschappelijke ondernemerschap. Het begrip is relatief nieuw en, zeker in de corporatiesector, nog slecht gedefinieerd. Corporaties zijn sinds de verzelfstandiging (in de jaren negentig) zoekende naar de manier waarop zij hun bedrijfsvoering en voorraadbeleid op een effectieve en efficiënte wijze kunnen inrichten. Als complicerende factor daarbij geldt dat de maatschappelijke doelen van corporaties diffuus zijn geworden. Naast de wettelijke, algemeen omschreven doelen verwacht de maatschappij een ruimere bijdrage van corporaties en veel corporaties streven zelf ook naar een bredere rol. Hierdoor ontstaan vragen over de organisatieontwikkeling van corporaties. Deze hebben zowel betrekking op de manier waarop corporaties de opgaven uit de maatschappij kunnen halen (maatschappelijke inbedding) als op de uitvoering van de opgaven. Bij de uitvoering is vooral van belang welke competenties de corporaties zelf moeten ontwikkelen in relatie tot de aard van de opgaven en de (on)mogelijkheden om hier met derden aan te werken (Gruis, 2009).

In discussies en onderzoeken over woningcorporaties ligt de nadruk sterk op de institutionele kant: binnen welk regulerend kader moeten corporaties opereren. Welke wettelijke status moeten of mogen zij hebben? Wat moeten zij, mogen zij wel en mogen zij niet? Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de invulling van het ondernemen zelf: welke missie heeft een maatschappelijk ondernemende woningcorporatie en hoe kan zij haar organisatie zo inrichten dat zij die missie kan vervullen? Binnen de onderzoeksgroep MOVE van de TU Delft ontstond behoefte om meer aandacht te geven aan de consequenties die een positie als maatschappelijke onderneming heeft voor de organisatie van corporaties. Daarom besloten wij een Manifest op te stellen met richtinggevende uitspraken over het doel en de rol van corporaties als maatschappelijke onderneming en de daarvan afgeleide uitdagingen voor de organisatie. Ter onderbouwing van dit Manifest voerden we een studie uit, waarvan dit rapport het resultaat is. Wij gingen daarbij als volgt te werk:

Ten eerste definieerden wij het begrip maatschappelijk ondernemerschap op basis van (inter)nationale literatuur. Van het begrip zijn verschillende definities in omloop, waarbij het begrip (terecht of onterecht) wordt geassocieerd met of gelijk gesteld aan begrippen als civil society, hybride instituties en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij deze definities kan onderscheid worden gemaakt in definities van de maatschappelijke ondernem^{ing} (vanuit 'institutioneel' perspectief) en definities van het maatschappelijk ondernem^{en} (vanuit 'bedrijfskundig' perspectief). De definities vullen het grootste deel van de rest van dit inleidende hoofdstuk. In paragraaf 1.2 gaan wij in op definities die vanuit 'institutioneel' perspectief zijn geformuleerd. In paragraaf 1.3 komen de definities vanuit 'bedrijfskundig' perspectief aan bod.

Vervolgens analyseerden wij de positie en rol van de maatschappelijke ondernemingen in het welvaartssysteem. Uit deze analyse leidden wij twee uiterste perspectieven af voor de ontwikkeling van de maatschappelijke ondernemende corporatie (zie hoofdstuk 2). In het eerste perspectief ontwikkelt de corporatie zich tot een brede, integrale maatschappelijke ondernemer die actief is in een breed veld van maatschappelijke belangen, door zelf opgaven op te pakken en uit te voeren. Wij

hebben dit het ontwikkelingsperspectief van de 'Doener' genoemd. In het tweede perspectief wordt de corporatie een netwerkorganisatie, die vanuit haar kerncompetentie op het domein van het wonen actief bijdraagt aan het signaleren en oplossen van diverse maatschappelijke problemen. Wij hebben dit het perspectief van de 'Regelaar' genoemd.

De verschillende perspectieven hebben verschillende gevolgen voor de inrichting van de organisatie van corporaties. Aan de hand van het zogenaamde 7S-model en aanvullende bedrijfskundige literatuur hebben wij beoordeeld welke verschillen er te verwachten zijn in de strategie, structuur, systemen, cultuur en leiderschap en mensen van de Doener en de Regelaar. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in hoofdstuk 3 van dit rapport.

De kenmerken van de Doener en de Regelaar hebben wij afgezet tegen de huidige organisatorische en institutionele context van corporaties. Uit deze confrontatie hebben wij niet alleen afgeleid welk ontwikkelingsperspectief het meest realistisch is voor corporaties, maar ook welke organisatorische uitdagingen er zijn voor huidige corporaties die dit perspectief willen gaan volgen. En met het benoemen van deze uitdagingen hebben wij ons Manifest kunnen formuleren, wat opgenomen is aan het einde van dit rapport.

1.2 Definitie van de maatschappelijke onderneming

Het NTMO (2003) omschrijft maatschappelijke ondernemingen als organisaties die zijn vormgegeven als privaatrechtelijke rechtspersonen en opereren in een marktsituatie, die tegelijkertijd hun middelen aanwenden om een maatschappelijk doel na te streven dat vervlochten is met (ofwel deels parallel loopt met) het algemene belang, die goederen en diensten voortbrengt en waarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft.

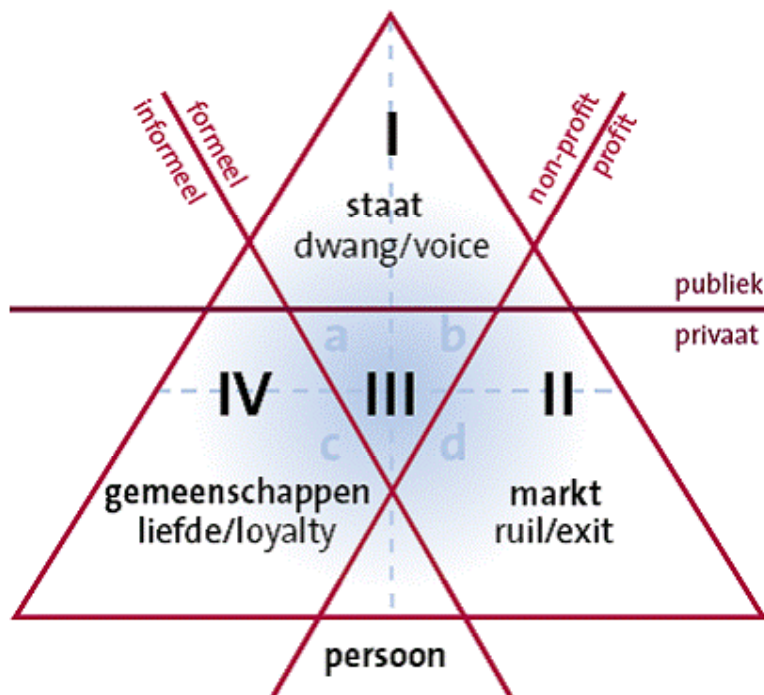
Maatschappelijke ondernemingen hebben een bijzondere institutionele positie. De maatschappelijke onderneming wil ondernemend zijn, maar voelt zich uitdrukkelijk geen 'puur' private organisatie die gericht is op winst. Toch moet ook de maatschappelijke onderneming voldoende inkomsten genereren om ook op langere termijn haar werk te kunnen doen. De maatschappelijke onderneming ziet zichzelf evenmin als overheidsorganisatie. Wel zijn maatschappelijke ondernemingen werkzaam in het publieke domein (NTMO, 2003). De maatschappelijke ondernemer opereert op drie fronten: overheid, burger en markt. Omdat de maatschappelijke onderneming een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met het algemene belang, is doorgaans een brede kring van belanghebbenden betrokken bij die onderneming. Voorbeelden van maatschappelijke ondernemingen zijn te vinden onder ziekenhuizen, scholen, zorginstellingen, welzijnsinstellingen en woningcorporaties. De core business van de organisatie bevindt zich in het publieke domein. Daardoor heeft de maatschappelijke onderneming een bijzondere plicht tot publieke verantwoording en legitimering (accountantscontrole, jaarverslaglegging en Raad van Toezicht) (de Waal, 2000). Daarnaast wordt ook gesproken over horizontale verantwoording of horizontale binding tussen de maatschappelijke onderneming en haar betrokkenen (klanten, afnemers, belanghebbenden). Die betrokkenheid zal voor de maatschappelijke onderneming van groot belang zijn; zij vormt mede de "maatschappelijke legitimering" voor de onderneming (NTMO, 2003). In institutioneel perspectief bevindt de maatschappelijke onderneming zich dus ergens tussen zuivere staats-, markt- en overheidsinstellingen in (zie figuur 1.1.).

Volgens het NTMO (2003) is kenmerkend voor de maatschappelijke onderneming dat hun kerntaken bestaan uit het vanuit *een eigen verantwoordelijkheid* daadwerkelijk inhoud geven aan de sociale grondrechten zoals neergelegd in de artikelen 22 en 23 van onze Grondwet en in een aantal internationale verdragen. Het gaat om grondrechten die de overheid verplichten een bepaald basisniveau te garanderen op gebieden zoals onderwijs, wonen en zorg. Deze voorzieningen staan in principe voor iedereen open (NTMO, 2003).

Thompson (2002) definieert drie verschillende typen organisaties waaronder maatschappelijke ondernemingen te vinden zijn. In de meest lichte variant zijn dat commerciële ondernemingen die naast de winstdoelstelling ook iets aan maatschappelijke doelen doen. Voorbeeld is de doelstelling

van Google om 1% van de winst in goede doelen te steken. Een tweede categorie die Thompson onderscheidt zijn de organisaties die zijn opgericht om in de eerste plaats een maatschappelijk doel te dienen, maar nog steeds wel een bedrijf zijn. Nederlandse woningcorporaties zijn in deze categorie te plaatsen. Als derde noemt Thompson ook nog vrijwilligersorganisaties. Deze zijn volgens Thompson in het geheel niet op financiële winst gericht. Thompson hanteert als het ware een glijdende schaal afhankelijk van de institutionele positie en financieringsbron (publiek of privaat), de aard van de doelstelling (winst, sociaal en/of politiek) en het eigendom van de onderneming (privaat, maatschappelijk of publiek).

Figuur 1.1 positie van de maatschappelijke onderneming tussen staat, markt en samenleving



Bron: Brandsen e.a. (2005) gebaseerd op Zijdeveld (1999) en Pestoff (1992)

De organisatie Social Enterprise London (SEL, 2001) positioneert de maatschappelijke onderneming op vergelijkbare wijze binnen andere instituties op basis van de inkomstenbron (publiek of privaat), de aard van de doelstelling (privaat, sociaal en/of politiek) en het eigendom van de onderneming (privaat, maatschappelijk of publiek). Uit figuur 1.2 zou men af kunnen leiden dat maatschappelijke ondernemingen volgens SEL (2001) alleen instituties zijn die:

- eigendom zijn van de maatschappij;
- een maatschappelijke doelstelling hebben;
- hun financiering voornamelijk uit vergoedingen voor hun diensten halen.

Eigendom

De categorisering van SEL (2001) impliceert dat maatschappelijke ondernemingen een vorm van maatschappelijk eigendom hebben die als categorie tussen privaat en publiek eigendom in is te plaatsen. Dit veronderstelt dat het juridisch-economisch eigendom bijvoorbeeld is vastgelegd in een vereniging van belanghouders of een vorm van maatschappelijk aandeelhouderschap. De maatschappij kan zeker als belangrijkste stakeholder van maatschappelijke ondernemingen worden gezien, maar formele juridisch-economische verankering van dat eigendom in de maatschappij is niet noodzakelijk om als instituut primair maatschappelijke doelen te behartigen. Nederlandse corporaties voldoen op het punt van eigendom niet aan de categorisering van SEL (2001). Het eigendom van woningcorporaties betreft één van de grote vragen in de discussie over de positie van

woningcorporaties. Moet er duidelijker gekozen worden voor een private verankering, publieke verankering of kan er een passende vorm van maatschappelijk eigendom worden gevonden?. Veel auteurs benadrukken juist het private karakter van maatschappelijke ondernemingen. Zo definieert het Wetenschappelijk Instituut van het CDA (WI, 2005) een maatschappelijke onderneming als "een onderneming die is vormgegeven als privaatrechtelijke rechtspersoon die een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met (ofwel deels parallel loopt met) het algemeen belang, die goederen en diensten voortbrengt en waarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft" (zie ook NTMO, 2003). Hoewel er veel aandacht is voor bedrijfsmatiger en ondernemender werken binnen de overheid, werken overheidsinstanties in principe volledig op non-profit basis en zijn hun doelstellingen (nagenoeg) volledig politiek bepaald, zelfs al zijn het zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). Er zijn overigens wel privaatrechtelijke organisaties waarvan het eigendom volledig in handen is van de overheid, maar die niet zuiver op non-profitbasis werken, en als maatschappelijke onderneming getypeerd kunnen worden (denk aan het gemeentelijk grondbedrijf). In Engeland bestaan er de zogenaamde Arms-length-management-organisations (ALMO's), op afstand van het publieke apparaat geplaatste organisaties met de verantwoordelijkheid voor het beheer van de (voormalige) gemeentelijke woningvoorraad. Woningcorporaties vallen (volgens de 'letter van de wet') onder de gehanteerde definitie van het WI en NTMO. Als toegelaten instelling zijn ze immers "verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid en stichtingen, die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn en niet beogen winstuitkeringen te doen anders dan in het belang van de volkshuisvesting" (Woningwet, artikel 70, eerste lid).

Figuur 1.2: institutionele typering van de maatschappelijke onderneming



Bron: SEL (2001) in Crossan D., J. Bell & P. Ibbotson (2005)

Doelstelling

In de typering van SEL (2001) houdt de maatschappelijke onderneming zich bezig met maatschappelijke doelen, die zij als categorie tussen politieke en commerciële doelen plaatsen. Hierbij zijn wel kanttekeningen te plaatsen. Los van het feit dat het soms moeilijk is om maatschappelijke doelen te onderscheiden van politieke en commerciële doelen, is het moeilijk denkbaar dat instituten met een maatschappelijke doelstelling volledig los opereren van de politieke agenda. In de definitie van Mouwen (2004) wordt de band met de overheid zelfs benadrukt. Volgens Mouwen zijn maatschappelijke ondernemingen "meestal wat grotere private organisaties die weliswaar opereren in het publieke domein, maar die organisatiekundig nagenoeg functioneren als een echte onderneming. Zij bieden producten/diensten aan waarvoor de overheid zich ten minste op stelselniveau verantwoordelijk voelt, dan wel door de burger als zodanig wordt gezien. De overheid is vaak (mede)financier, toezichthouder of wet- en regelgever. De uitvoering van taken gebeurt op enige *afstand* van de overheid. Marktwerking wordt deels toegelaten en er wordt geluisterd naar de burger in zijn rol als klant, afnemer, patiënt, student, etc.". Tegelijkertijd is het ook moeilijk denkbaar dat maatschappelijke ondernemingen geheel geen commerciële doelstellingen hebben, als zij hun

financiering voor een belangrijk deel uit de markt halen. Wat de doelen betreft moet de categorisering van SEL (2001) dus vooral toegepast worden op basis van de *primaire* doelstelling. Daarbij zou de maatschappelijke doelstelling algemeen gedefinieerd kunnen worden als het leveren van (diensten die) een bijdrage (leveren) aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Deze hoeven niet per definitie samen te vallen met de actuele politieke agenda of onder gangbare commerciële (marktconforme) voorwaarden te worden geleverd. Voor woningcorporaties geldt dat ze qua doelstelling wel in de tussencategorie van SEL (2001) te plaatsen zijn. De doelstelling is primair maatschappelijk, maar niet volledig bepaald door een politieke agenda en sommige van hun activiteiten zijn evenwel als commercieel te typeren.

Inkomstenbron

Marshall & Lovatt (2004) wijzen erop dat maatschappelijk ondernemingen anders zijn dan puur charitatieve instellingen omdat zij ondernemingsactiviteiten ontplooiën om inkomen te genereren en daarmee zelfvoorzienend worden. Zij onderschrijven dus het criterium van SEL (2001) dat de inkomsten voortkomen uit diensten van de onderneming en voegen daaraan toe dat maatschappelijke ondernemingen op eigen benen staan. De financieringsbron en mate van zelfstandigheid hebben ook een relatie met de mate waarin een organisatie als maatschappelijke onderneming kan functioneren, maar het is de vraag of de maatschappelijke onderneming volledig onafhankelijk moet zijn. Als een maatschappelijke onderneming voor haar financiering in grote mate afhankelijk is van de overheid, zal het moeilijk zijn een eigen maatschappelijke agenda erop na te houden, maar tot op zekere hoogte kunnen maatschappelijke ondernemingen wel gefinancierd worden vanuit publieke middelen (subsidies) en tegelijkertijd een eigen maatschappelijke agenda voeren die niet direct is gekoppeld aan politieke doelen. Het is denkbaar dat maatschappelijke ondernemingen voor een deel afhankelijk zijn van private kapitaalverschaffers. Dit zou (zelfs) positieve effecten kunnen hebben op het ondernemerschap, maar een te groot commercieel belang brengt gevaren met zich mee voor de continuïteit van de maatschappelijke doelstelling. Woningcorporaties zijn voor een groot deel economisch zelfstandig. Zeker sinds de financiële verzelfstandiging halen zij vrijwel al hun inkomsten uit de levering van hun woondiensten en moeten zij in eerste instantie zelf hun financiële continuïteit waarborgen. Middels een borgingssysteem in samenwerking met de overheid (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) is er echter voor gezorgd dat financiële risico's gedekt worden door de overheid. Deze achtervangconstructie maakt dat corporaties niet volledig op eigen benen hoeven te staan en derhalve ook hier tussen markt en staat in staan.

Winstbestemming

Naast de criteria van SEL (2001), voegen wij winstbestemming uit de definities van WI en NTMO toe als criterium. De winst van maatschappelijke ondernemingen mag niet worden uitgekeerd, maar moet aangewend worden voor het maatschappelijke doel van de onderneming. Tegelijkertijd kunnen maatschappelijke ondernemingen niet gelijkgesteld worden aan non-profit ondernemingen. Volgens Dart (2004) verschillen maatschappelijke ondernemingen van traditionele non-profits omdat de grens tussen non-profit en profit vaag is en dat ze zowel winstgevende als non-profit-activiteiten ondernemen. Ze hebben een "double bottom line", hun activiteiten zijn zowel maatschappelijke als financieel gemotiveerd (zie ook Mouwen, 2004). Om toch de winstbestemming aan te geven, worden maatschappelijke ondernemingen vaak getypeerd als not-for-profit ondernemingen. Dit betekent dat ze over (een deel van) hun activiteiten best winst mogen maken, maar dat de winst weer wordt aangewend voor hun maatschappelijke doelstelling. Voor Nederlandse corporaties geldt dit ook. Not-for-profit roept wel de vraag op, of maatschappelijke ondernemingen per definitie geen beperkte winst mogen maken en geen winstuitkeringen mogen doen. Zo zijn er voorbeelden van sociale verhuurders in Duitsland en Oostenrijk die als bedrijf wel degelijk (gelimiteerd) winst mogen uitkeren (zie bijvoorbeeld Gruis en Nieboer, 2004). Ook in Nederland zijn er voorbeelden van NV's met een primair maatschappelijke doelstelling, die wel een beperkte winstuitkering aan hun aandeelhouders mogen doen, zoals organisaties die zich bezig houden met stadsherstel en monumentenbehoud.

1.3 Definitie van het maatschappelijk ondernemen

Met de definitie(s) van de institutionele kenmerken kan 'formeel' worden vastgesteld of organisaties tot de maatschappelijke ondernemingen kunnen worden gerekend. Maar institutionele kenmerken zeggen nog weinig over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het 'ondernemerschap' (zie

ook Zandstra en Rohde, 2002). De omschrijving van De Boer (1999, p.20) geeft daarvoor meer aanknopingspunten: "Maatschappelijk ondernemen is het mobiliseren van de kracht van ondernemingslust voor de publieke zaak. Tegen die achtergrond is de maatschappelijke onderneming te omschrijven als een particuliere, niet op winst gerichte organisatie, die poogt met collectieve en private middelen publieke doelen te realiseren en daarbij principes uit het bedrijfsleven gebruikt, zoals innovatie, marktgericht werken en bedrijfsrisico dragen". Bij maatschappelijk ondernemen gaat het nadrukkelijk om een 'manier van werken': het volgen van een bepaalde aanpak bij het realiseren van de maatschappelijke doelen (zie bijvoorbeeld ook De Jong e.a., 1993; Vulperhorst, 1999; Zandstra en Rohde, 2002; De Kam, 2003, Scherpenisse, 2004). Dit wordt ook onderkend in de bedrijfskundige literatuur over ondernemerschap, in de woorden van Drucker (1985): "Ondernemerschap is een bepaald gedrag en geen karaktereigenschap".

Innovatief gedrag

Ondernemerschap wordt vaak gekoppeld aan innovatief gedrag, aan het in de praktijk toepassen van nieuwe ideeën (Young, 1991). Saly (2001, p. 11) bijvoorbeeld definieert ondernemerschap als het proces van identificeren en verkennen van mogelijkheden door op een creatieve wijze nieuwe combinaties van middelen te organiseren. Ansoff (1984, p. 179-180) stelt ondernemende organisaties recht tegenover behoudende organisaties. Ook Volgens Dees (1998) is innovativiteit een belangrijk kenmerk van maatschappelijke ondernemingen. Maatschappelijke ondernemers spelen de rol van veranderaars binnen de sociale sector door:

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

Veel woningcorporaties onderschrijven innovatief gedrag als een wezenlijk kenmerk van hun maatschappelijke onderneming. Desalniettemin plaatst Gruis (2007) kanttekening bij innovatief gedrag als harde voorwaarde. In analogie met de studie van Miles & Snow (1978) onder commerciële ondernemingen, wijst Gruis erop dat er ook andere succesvolle ondernemingstrategieën kunnen zijn, zoals het verbeteren van de efficiëntie van de bestaande activiteiten en tijdig overnemen van succesvolle innovaties van voorlopers onder de (maatschappelijke) ondernemingen in de eigen branche.

Marktgericht werken en bedrijfsrisico dragen

Marktgericht werken en (daarmee samenhangend) bedrijfsrisico dragen zijn belangrijke kenmerken van ondernemerschap. Voor maatschappelijk ondernemerschap vragen deze begrippen wel om een bijzondere invulling. Volgens Gruis en Nieboer (2004) staat marktgericht werken binnen maatschappelijke huisvestingsorganisaties voor het volgen van een proactieve aanpak bij het aanpassen van de huisvestingsdiensten aan de marktvraag. Marktgericht werken omvat ook het grijpen van kansen om winsten te genereren (of op zijn minst het financiële rendement te optimaliseren) waar dat kan zonder de maatschappelijke doelen in gevaar te brengen. Marktgericht werken binnen maatschappelijke ondernemingen moet uiteraard niet worden verward met volledig marktconform werken (gericht op winstmaximalisatie). De maatschappelijke doelen vragen regelmatig juist om het genoeg nemen met een laag financieel rendement, het nemen van extra bedrijfsrisico's en of anticyclisch investeren (investeren op momenten waarop marktpartijen juist terughoudend zijn).

Ondernemingswaarden

Volgens Leadbeater (2002) zijn maatschappelijke ondernemingen hybride organisaties die maatschappelijke waarden en doelstellingen mengen met commerciële activiteiten, opererend op de markt. Vanwege het hybride karakter van de maatschappelijke onderneming zullen maatschappelijke en commerciële waarden in de organisatie verenigd moeten worden. Commerciële waarden en activiteiten kunnen nodig zijn omdat maatschappelijke ondernemingen op eigen benen willen staan, onafhankelijk van de overheid. Dat waarden en activiteiten (deels) commercieel zijn, betekent niet dat maatschappelijke ondernemingen geheel volgens het marktprincipe werken. Waarden als gelijke

toegang en gelijke mogelijkheden spelen bijvoorbeeld ook een rol. Idealiter gebruikt de maatschappelijke onderneming commerciële waarden en activiteiten ter versterking van de maatschappelijke dienstverlening, maar er kan spanning optreden tussen maatschappelijke doelen en commerciële waarden en activiteiten.

Maatschappelijke verankering

Bij de invulling van het maatschappelijk ondernemerschap wordt veel nadruk gelegd op het betrekken van de belanghouders bij de beleidsontwikkeling en –uitvoering (SER, 2005; WRR, 2004; Zandstra en Rohde, 2002; Van Dijk e.a., 2002; Scherpenisse, 2004). Volgens Van Leeuwen (2005) zou de betrokkenheid van burgers en stakeholders bij de uitvoering en bij de totstandkoming van het beleid van de maatschappelijke onderneming vanzelfsprekend moeten zijn. Daarmee onderscheiden zij zich van ‘gewone’ ondernemingen of van ‘gewone publieke taakorganisaties’. Ook onder woningcorporaties wordt maatschappelijke verankering als kernaspect van maatschappelijk ondernemen erkend. Volgens Aedes (2006) is maatschappelijk ondernemen “het agenderen en helpen oplossen van lokaal maatschappelijke vraagstukken, met als doel dat mensen prettig wonen en leven in dorpen en wijken. Vanuit de lokaal maatschappelijke agenda open de dialoog aangaan met je klanten en lokale belanghebbenden. Je klanten en partners kennen, weten hoe ze denken en werken, weten wat ze willen en kunnen. Verantwoorden welke beleidskeuzes worden gemaakt en maatschappelijke prestaties zijn geleverd en daardoor het vertrouwen en de reputatie verdienen die is gewenst. Als ondernemer het lef hebben om creatief en zelfbewust de ruimte te zoeken en te nemen, om effectief die dingen te doen waar de samenleving om vraagt en het meest is gediend”. Er bestaan evenwel nog verschillende vragen over de manier waarop de maatschappelijke verankering goed kan worden vormgegeven (zie bijvoorbeeld Swyngedouw, 2005; Poorter, 2006).

1.4 Verwante begrippen

In de voorgaande paragrafen zijn een aantal definities gegeven van de maatschappelijk onderneming en het maatschappelijke ondernemen. Het begrip kan worden geassocieerd met een aantal andere begrippen, maar hoeft daar niet (per se) aan gelijk te zijn. Hieronder bespreken wij enkele van deze aanverwante begrippen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Simpel gezegd is maatschappelijk verantwoord ondernemen een vorm van ondernemen waarbij men rekening houdt met de bredere belangen van de maatschappij bij het uitvoeren van de eigen kernactiviteit. Bij de bredere belangen kan worden gedacht aan ‘people, planet, profit’ driehoek (duurzaamheid), maar ook aan aspecten als veiligheid, transparantie en goed werkgeverschap. Doorgaans wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen met commerciële ondernemingen geassocieerd, maar ook maatschappelijke ondernemers zoals woningcorporaties kunnen maatschappelijk verantwoord ondernemen (men kan zelfs beargumenteren dat zij dat in ieder geval zouden moeten doen), maar beide begrippen zijn niet synoniem.

Hybride organisaties

Volgens Mouwen (2004) opereren hybride organisaties in een ‘meervoudige omgeving’. Ze functioneren binnen de context van een aantal totaal verschillende invloedsferen en culturen. Zij ontvangen hun inkomsten en middelen via verschillende geldstromen uit een veelheid van bronnen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe hybriditeit. Externe hybriditeit heeft betrekking op het meervoudige karakter van de omgeving van de organisatie. Interne hybriditeit heeft betrekking op de verschillende geldstromen, sturingsmechanismen en culturen binnen de organisatie. Brandsen e.a. (2005) menen dat de essentie van hybriditeit is dat het gaat om een mix van elementen die ideaaltypisch ‘wezensvreemd’ zijn. De elementen vertegenwoordigen onderscheidende en conflicterende waarden, waardoor er een door actoren ervaren spanning is. Maatschappelijke ondernemingen zijn altijd hybride, maar als we ook de werkwijze in acht nemen (het ondernemen) zijn hybride organisaties die niet ondernemend zijn geen maatschappelijke onderneming.

Civil society

Het begrip Civil Society kan vanuit vele gezichtspunten worden beschouwd. Civil Society kan gezien worden als het politieke tegenwicht van de overheid waar de publieke opinie ontstaat, als alternatieve machtsbasis voor de staat, als generator van sociaal kapitaal en als plek waar burgers met elkaar leren samen te leven (Van der Meulen, 2006). Civil Society bestaat zodoende uit de intermediaire instituties tussen staat en de privésfeer (familie). Het bestaan van deze instituties is nodig voor een vrije samenleving en beteugelt een al te groot individualisme (Van der Meulen, 2006). De maatschappelijke onderneming kan, naast bijvoorbeeld sportverenigingen, vakbonden en kerken, worden gezien als onderdeel van de civil society. Niet iedere institutie binnen de civil society kan echter beschouwd worden als een maatschappelijke onderneming.

1.5 Tot slot

In dit inleidende hoofdstuk hebben wij de definities van maatschappelijk ondernemerschap verkend. In navolging van het NTMO (2003) definiëren wij maatschappelijke ondernemingen als organisaties die zijn vormgegeven als privaatrechtelijke rechtspersonen en opereren in een marktsituatie, die tegelijkertijd hun middelen aanwenden om een maatschappelijk doel na te streven dat vervlochten is met (ofwel deels parallel loopt met) het algemeen belang, die goederen en diensten voortbrengt en waarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft (NTMO, 2003). Door deze organisaties wordt maatschappelijk ondernomen. Voor het bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke opgaven ontplooit de organisatie een 'functionele mix' van maatschappelijke en commerciële waarden en activiteiten en combineert zij innovatief gedrag met maatschappelijke verankering. Woningcorporaties voldoen feitelijk aan de institutionele definitie en spannen zich in om invulling te geven aan het ondernemen. Met deze definities is echter nog weinig gezegd over de rol van de maatschappelijke ondernemers in het welvaartssysteem en de daarvoor benodigde inrichting van de organisatie van woningcorporaties. Hierop zullen wij in de volgende hoofdstukken ingaan.

2 Maatschappelijke ondernemingen in welvaartssystemen

2.1 Inleiding

De rol, betekenis en omvang van maatschappelijke ondernemingen is sterk afhankelijk van de ordening van de partijen binnen de omgeving van de maatschappelijke onderneming. In een welvaartssysteem ligt besloten welke partijen in beginsel welke activiteiten ondernemen. Welke activiteiten worden opgepakt door publieke partijen, marktpartijen, 'civil society' en maatschappelijke ondernemingen? In dit hoofdstuk analyseren we de rol die maatschappelijke ondernemingen kunnen hebben vanuit welvaartstheoretisch perspectief. Eerst wordt ingegaan op algemene classificaties van welvaartssystemen (2.2) en volkshuisvestingsystemen (2.3). Vervolgens richten we ons op de potentiële rol (2.4) en voordelen (2.5) van maatschappelijk ondernemingen binnen de welvaartssystemen. Hieruit leiden wij twee toekomstperspectieven af voor woningcorporaties die zich verder willen ontwikkelen als maatschappelijke ondernemer (2.6).

2.2 Welvaartssystemen

Welvaart is een koepelbegrip "dat alle behoeften omvat, dus behalve materiële zaken ook aspecten van bijvoorbeeld welzijn en milieu", of "een begrip dat alles omvat waar mensen waarde aan hechten, dus naast private goederen en commerciële diensten ook collectieve en immateriële zaken" (Janssen et al., 2006). Van Dale (14e editie) is strikter en definieert welvaart als "toestand van voorspoed, van volle behoeftebevrediging, gunstige ontwikkeling in maatschappelijk en economisch opzicht, zowel m.b.t. een persoon als tot de gemeenschap". Een welvaartsstaat omschrijft Van Dale als "maatschappelijke staatsorde waarbij de staat zich mede verantwoordelijk stelt voor welvaart en welzijn van de burgers".

Welvaartsstaten kunnen hun betrokkenheid op verschillende manieren invullen. Anders gezegd, er zijn verschillende welvaartssystemen. Een zeer bekende classificatie van welvaartssystemen is van Esping-Andersen (1990). Hoewel niet perfect, biedt zijn classificatie een handzaam kader om de aspecten van een welvaartssysteem te analyseren. Esping-Andersen benadert welvaartsstaten vanuit de veronderstelling dat binnen een kapitalistisch-economisch systeem verdeling van welvaart plaatsvindt. Esping-Andersen onderscheidt drie basissystemen. Hij beschouwt deze als trappen van decommodificatie: de mate waarin individuen of huishoudens in staat zijn om onafhankelijk van de markt een maatschappelijk aanvaardbare levensstandaard te bereiken en te behouden.

Het *sociaaldemocratische model* gaat uit van universele rechten voor de burgers en van universele solidariteit om de voorspoed (meer) gelijk te distribueren. In dit systeem wordt de markt sterk beïnvloed en worden veel taken door de overheid overgenomen. De overheid neemt ook "familie" verantwoordelijkheden over. Voorbeelden hiervan zijn volgens Esping-Andersen te vinden in de Scandinavische landen. De dominante positie van de overheid uit zich in wetten en regels. Met deze wetten en regels heeft de overheid in theorie een sterk instrument in handen om de samenleving in de door de overheid gewenste richting te sturen. Kenmerkend is dat de overheid garanties stelt voor die burgers die niet zelf in hun eigen noodzakelijke behoeften kunnen voorzien. Naast wet- en regelgeving kan de overheid op verschillende manieren interveniëren: stimulering door informatieverstrekking en publiciteit, belastingheffing, subsidiëring, en directe verschaffing van de hulp in de vorm van goederen of diensten (Ekkers, 2002). De overheid is (mede)verantwoordelijk voor het tot stand brengen, toezicht houden en verdelen van bepaalde publieke diensten (de Waal, 2000).

In het *corporatistische model* is welvaart georganiseerd op basis van werk, ondernemen (en ondernemingen), traditie, de kerk en andere bestaande gemeenschappen. De staat kan bijdragen aan de verdeling maar richt zich primair op het in stand houden van het bestaande systeem en de waarde van "familie". Het is een conservatief model met als voorbeelden Oostenrijk, Frankrijk,

Duitsland en Italië. Deze visie gaat niet zozeer over het wel of niet interveniëren van de overheid in de markt als wel over de gemeenschappen zelf, hun probleempercepties, hun inspanningen met de beperkte middelen waarover zij beschikken en hun onderlinge solidariteit. De ideeën van zelfwerkzaamheid en actieve beslissing door bewoners is gebaseerd op hun autonomie, niet op de welwillendheid van de overheid (Ekkers, 2002). Deze visie sluit sterk aan bij het communitarisme. Communitaristen gaan er vanuit dat mensen in principe zelf het beste kunnen bepalen op welke manier zijn in hun behoeften voorzien. De overheid en de markt staan daarbij meer op afstand (zie bijvoorbeeld Etzioni, 1993). Binnen families en gemeenschappen zijn zowel formele als informele organisatievormen te vinden. Kenmerk van al deze organisatievormen is dat zij voortkomen uit een onderling verantwoordelijkheidsbesef van gemeenschapsleden (Harris 1969; in Verhagen 2005). Dit verantwoordelijkheidsbesef komt voort uit de biologische of sociale verbondenheid van de leden van de familie of gemeenschap. Voorbeelden van dergelijke structuren zijn kerkgenootschappen en charitatieve instellingen, maar ook de lokale voetbalvereniging kan als zodanig worden beschouwd.

Het *liberale model* is het meest kapitalistische en minst gedecommodificeerde. Het gaat ervan uit dat er zo min mogelijk interventie in de markt plaatsvindt. Welvaartsverdeling komt alleen hen ten goede die aan strikte voorwaarden voldoen. Het is meer een vangnetvoorziening dan een coherent systeem van welvaartsverdeling. Het leidt ertoe dat welvaartsvoorzieningen vooral door de markt aangeboden worden en is gebaseerd op het idee dat armoede aan de persoon zelf te wijten is. De armen worden uitgedaagd om op eigen kracht vooruit te komen. De beste voorbeelden van dit systeem zijn te vinden in de Verenigde Staten, Canada en Australië. Binnen het liberale model is de markt het voornaamste principe voor uitwisseling van goederen en diensten tussen personen.

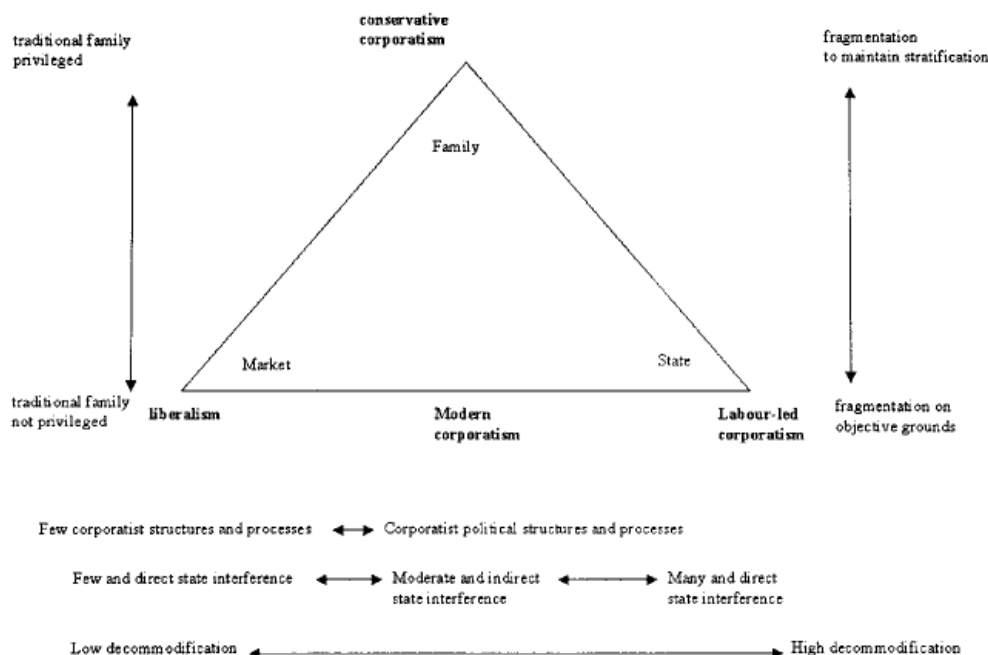
Esping-Andersen heeft als uitgangspunt voor zijn systemen drie peilers van de welvaartsstaat genomen: sociale zekerheid, onderwijs en gezondheidszorg. Hierop is kritiek geuit door verschillende auteurs. Kemeny benadrukt dat de indeling van Esping-Andersen de peiler 'volkshuisvesting' ten onrechte uitsluit. Huisvesting wordt immers ook beschouwd als een universeel recht, waar de overheid op vele manieren aan bijdraagt (bijvoorbeeld via de hypotheekrentaftrek en de huursubsidie). Kemeny voegt daarom huisvesting als vierde peiler toe (Kemeny, 2001). Kemeny (2001) zet ook vraagtekens bij de indeling van Esping-Andersen. Hij gebruikt Zweden als voorbeeld om te beargumenteren dat het sociaaldemocratische model slechts een afgeleide van het corporatistische model is. Binnen het corporatistische model kan wel onderscheid gemaakt worden tussen modellen die door arbeid (*labour-led*) en door kapitaal worden gedomineerd (*capital-led*).

Hoekstra (2003) meent dat toepassing van het Esping-Andersen model op de huisvestingssector niet passend is en introduceert een nieuwe indeling van welvaartssystemen. Ten opzichte van de indeling van Kemeny breidt Hoekstra de corporatistische regimes uit met een derde variant. Hij onderscheidt conservatief-corporatistische en modern-corporatistische regimes. Deze regimes verschillen van elkaar op drie aspecten. Binnen conservatief corporatistische systemen zijn de welvaartsdiensten gefragmenteerd op basis van beroep of sociale status en binnen modern-corporatistische regimes vindt de fragmentatie plaats op basis van meetbare criteria. Ten tweede heeft de traditionele familie binnen de conservatief corporatistische systemen wel een voorkeurspositie en binnen de moderne systemen niet. Ten derde is bij de verzorging van welvaartsdiensten binnen de conservatief corporatistische systemen een belangrijke rol weggelegd voor de familie en bij de moderne systemen voor de overheid en de markt. In tabel 2.1 zijn de verschillende typeringen van welvaartssystemen samengevat. Figuur 2.1 en Tabel 2.2 vatten de classificatie van Hoekstra samen.

Tabel 2.1: verschillende indelingen van welvaartssystemen met de belangrijkste voorbeelden.

Esping Andersen	Kemeny	Hoekstra	Voorbeelden
Liberaal	Liberaal	Liberaal	Engeland, VS
Sociaal-democratisch	<i>Labour-led</i> corporatistisch	<i>Labour-led</i> corporatistisch	Scandinavië
Corporatistisch	<i>Capital-led</i> corporatistisch	Conservatief corporatistisch	Italië, Frankrijk, Duitsland
		Modern corporatistisch	Nederland

Figuur 2.1: nieuw schema van welvaartsstaten volgens Hoekstra (2003).



Tabel 2.2: de belangrijkste karakteristieken van de vier door Hoekstra (2003) onderscheiden welvaartsstaten

Table 4. Main characteristics of the four welfare state regimes according to the modified theoretical framework

	Labour-led corporatist	Conservative-corporatist	Modern corporatist	Liberal
De-commodification	• High	• Relatively high	• Relatively high	• Low
Influence of central government	• High and direct	• Quite high and often indirect	• Quite high and often indirect	• Low
Degree of political corporatism	• Many corporatist structures and processes	• Many corporatist structures and processes	• Many corporatist structures and processes	• Few corporatist structures and processes
Fragmentation in the provision of welfare services	• Fragmentation on the basis of measurable criteria	• Fragmentation on the basis of occupation and/or social status	• Fragmentation on the basis of measurable criteria	• Fragmentation on the basis of measurable criteria.
Treatment of the traditional family in welfare policies	• No preferential treatment for the traditional family	• Preferential treatment for the traditional family	• No preferential treatment for the traditional family	• No preferential treatment for the traditional family
Role of State, market, and family in the provision of welfare services	• Dominant position of the State	• Important (if not dominant) position of the family	• Welfare services are provided by both market and State	• Dominant position of the market

2.3 Volkshuisvestingssystemen

Het volkshuisvestingsysteem is dat deel van het welvaartssysteem dat zich specifiek richt op manier waarop een maatschappij in haar huisvesting voorziet. Van de classificaties van volkshuisvestingsystemen zijn die van Harloe (1995) en Kemeny (1995) het meest bekend. Harloe maakt onderscheid in het 'mass model' en het 'residual model'. Het kenmerkende van het massamodel is de nadruk op een groot productievolume van sociale (huur)woningen, die niet

specifiek worden bestemd voor de laagste inkomensgroepen. De sector wordt bovendien ondersteund door generieke subsidies; inkomensafhankelijke subsidies spelen een relatief beperkte rol. Het residuele model wordt juist gekenmerkt door kleinschalige woningbouwprogramma's die zijn gericht op de laagste inkomens. Kemeny (1995; e.a., 2005) richt zich in zijn systemen specifiek op de huurmarkt. In dualistische huurmarkten wordt de non-profitsector geïsoleerd van de profitsector. De non-profitorganisaties worden buiten de markt gehouden en richten zich alleen op de huurmarkt voor lage inkomens. Dit systeem staat tegenover het geïntegreerde systeem waarbij de non-profitorganisaties sterk genoeg zijn om zonder hulp van de overheid te concurreren met profitorganisaties op de vrije markt. Een tussenvorm (of tussenstadium) is het unitaire systeem, waarin weliswaar de condities voor een geïntegreerd systeem aanwezig zijn, maar waar de non-profitorganisaties nog niet voldoende ontwikkeld zijn om met de profitorganisaties te concurreren.

Volgens Kemeny, Kersloot et al. (2005: 870) is binnen de sociale marktfilosofie een verschuiving van een unitaire naar een geïntegreerde huurmarkt een logische ontwikkeling die met meer zelfbewustzijn, explicietere beleidsaandacht en een principiële debat kan worden nagestreefd. Een integrale huurmarkt met vrije concurrentie representeert de totstandkoming van een sociale marktfilosofie waarin een unitaire huurmarkt slechts het startpunt is.

Kemeny, Kersloot et al. (2005) verbinden verscheidene potentiële voordelen aan geïntegreerde systemen. Huren zullen gematigd worden door concurrentie tussen non-profit verhuurders en private verhuurders. Non-profit verhuurders zullen daarnaast fungeren als een temperende factor van de economische conjunctuur, omdat verwacht mag worden dat ze ook zullen investeren in tijden waarin winstgerichte verhuurders hun investeringen naar andere, meer winstgevendere sectoren verplaatsen. Tot slot zal de relatieve diversiteit in prijs en kwaliteit van de huurvoorraad de sociaaleconomische en ruimtelijke segregatie beperken.

In Tabel 2.3 staan de belangrijkste karakteristieken van dualistische en unitaire huursystemen samengevat. Gruis en Priemus (2008) merken op dat ondanks de voordelen van een geïntegreerde huurmarkt het beleid van de EU meer in lijn is met een dualistische huurmarkt en dat veel kenmerken van een unitaire (en dus ook de geïntegreerde) huurmarkt zelfs in strijd zijn met EU-beleid.

Het Nederlandse volkshuisvestingsstelsel

Hoekstra (2003) schrijft dat het Nederlandse volkshuisvestingsstelsel in de jaren negentig van de twintigste eeuw is opgeschoven naar meer corporatistisch. Veel sociaal-democratische elementen zijn met de komst van de nota *Volkshuisvesting in de jaren negentig* verdwenen. Het opschuiven van Nederland richting een meer corporatistisch stelsel impliceert volgens de indeling van Esping-Andersen dat het huisvestingsstelsel in Nederland in theorie conservatiever is geworden, resulterend in een gesegmenteerd huisvestingsbeleid. Dit is volgens Hoekstra echter niet het geval. De verschuiving moet meer worden gezien als een verschuiving in de rol van de centrale overheid (deregulering en decentralisatie). Om deze nieuwe ordening te kunnen typeren introduceert Hoekstra de term *modern corporatisme* (zie paragraaf 2.2).

Volgens Hoekstra heeft het Nederlandse volkshuisvestingsstelsel veel modern-corporatistische kenmerken. Hij noemt de belangrijke rol van private non-profit woningcorporaties, de Nederlandse consensuscultuur, de beperkte en indirecte invloed van de staat via algemene beleidskaders, het stimuleren van initiatieven van private partijen en de correctie van negatieve effecten van de vrije markt (Hoekstra, 2003).

De Nederlandse huurmarkt wordt gezien als een unitaire markt (Kemeny, et al. 2005). Unitaire kenmerken zijn onder andere dat non-profitverhuurders voorzien in de huisvesting van brede lagen van de bevolking en dat subsidies voor de non-profitsector grotendeels zijn afgeschaft. Concurrentie tussen non-profits en commerciële verhuurders is toegestaan. Huurbescherming bestaat met gelijke regels op beide delen van de markt. Het bepalen van de huursubsidie gebeurt via een inkomens- en huurprijsstoets en is daarmee niet gekoppeld aan de woningverhuurder en haar achtergrond. Desalniettemin vertoont de markt ook trekken van een dualistisch stelsel. De heffing van

corporaties in het kader van de wijkenaanpak, het beleid om woningen te verkopen en de maximale huurprijs voor woningcorporaties zijn voorbeelden van dualistische kenmerken.

Tabel 2.3: kenmerken van dualistische en unitaire huurmarkten

Characteristic	Dualist rental system	Unitary rental market
Objective of social housing policy	Separate non-profit from market: no direct competition between non-profit and profit rental sector	Unitary rental market, with direct competition between profit and non-profit rental sectors
Function of non-profit rental sector	Safety net	Provision of housing to broad layers of population
Development of non-profit rental sector	Financial resources are withdrawn from the non-profit sector when it reaches a certain level of maturation (by selling housing stock at a high discount) in order to prevent growth of sector above safety-net level	Growth of non-profit sector is not inhibited and financial resources are not withdrawn from the sector, but object subsidies are phased out as the residential estates become more mature.
Regulation	Non-profit rental sector strongly regulated and subsidized	Non-profit and profit rental sectors initially subsidized and regulated. Regulation and subsidies for non-profit sector phased out as it becomes mature, to allow direct competition
Rent levels and differentiation	No market-dependent rent level and differentiation in non-profit rental sector: demand is by definition higher than supply	Market-dependent rent level and differentiation in non-profit sector (via rent pooling), at a level that is lower than the market rent
Rent subsidy	Rent subsidy strongly dependent on income but independent of rent level and quality	Rent subsidy determined by market forces
Segmentation of sector	Strong market segmentation. Owner occupation sector dominant. Profit rental sector (high rents and limited rent protection) is for those who do not want to buy. Non-profit rental sector is for those who are unable to buy (stigmatized)	Limited market segmentation. Owner occupation sector less dominant. Sectors compete for favours of households (tenure neutrality)
Households in non-profit rental sector	Strong concentration of low income groups	Less strong concentration of low incomes, more medium and high incomes

Bron: Elsinga e.a.. (2005), gebaseerd op Kemeny (1995).

2.4 Rol van maatschappelijk ondernemingen in welvaartssystemen

In beginsel kunnen maatschappelijke ondernemingen een rol spelen binnen verschillende welvaarts- en volkshuisvestingssystemen. De rol en ruimte die een maatschappelijke onderneming krijgt kan wel per systeem verschillen. Gebruikmakend van de classificatie van Hoekstra en Kemeny en mede op basis van het idee van Thompson e.a. (2000) dat een maatschappelijke onderneming voorziet in de behoeftes die niet door de overheid worden bevredigd, kan de (mogelijke) rol van maatschappelijke ondernemingen in verschillende welvaartsstaten als volgt getypeerd worden.

In *Labour-led corporatistische* landen is er door de hoge mate van decommodificatie en de grote invloed van de centrale overheid slechts een beperkte rol weggelegd voor de maatschappelijke onderneming. Wel is het mogelijk dat door de introductie van new public management (meer marktgericht opereren van overheidsorganen) publieke instanties trekken zullen gaan vertonen van een maatschappelijke onderneming. In een transitie naar minder overheid zal er juist veel ruimte zijn voor maatschappelijke ondernemingen om het ontstane vacuüm op te vangen en mensen te leiden naar de nieuw ontstane systemen, of er zelf een deel van uit te maken. In het Nederlandse volkshuisvestingssysteem heeft zich dat in feite voorgedaan in de jaren negentig, toen de

woningcorporaties van semi-overheidsorgaan transformeerden naar zelfstandige (maatschappelijke) ondernemingen.

In het *Conservatief-corporatistische* model kan een rol weggelegd zijn voor maatschappelijke ondernemingen voor doelgroepen die niet terug kunnen vallen op hun familie (of de kerk). De maatschappelijke onderneming vormt dan een vangnet voor mensen met een beperkt sociaal netwerk.

In het *modern-corporatistische model* is een grote rol weggelegd voor de maatschappelijke onderneming. Welvaartsdiensten kunnen immers zowel door de staat als door de markt worden geleverd, waarmee er ook een logische ruimte lijkt te zijn voor instituties die zich tussen staat en markt in bevinden.

In *liberale* systemen lijken maatschappelijke ondernemingen haast noodzakelijk, als tegenhanger voor het gebrek aan ondersteuning vanuit de overheid (vergelijk Salamon en Anheier (1998)). Aan de andere kant zijn er in een dergelijk systeem wellicht ook minder kansen voor maatschappelijke ondernemingen, juist omdat ze op weinig ondersteuning vanuit de staat hoeven te rekenen.

In een *dualistisch* huisvestingsstelsel is in principe geen grote rol weggelegd voor de maatschappelijke onderneming. Er is immers een scheiding tussen de non-profit en commerciële huursector. De non-profitsector is gericht op het vormen van een vangnet en de non-profit wordt niet gestimuleerd om zich ondernemend op te stellen. Van de andere kant is het denkbaar dat sommige marktpartijen, als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen, een deel van hun bezit bestemmen voor minder draagkrachtige of bijzondere doelgroepen en genoeg nemen met een lager financieel resultaat.

In een *unitair of geïntegreerd* huisvestingsstelsel mogen non-profit en commerciële partijen zich, onder gelijke voorwaarden, op hetzelfde terrein begeven. In dit stelsel krijgt de maatschappelijke onderneming ruimte om zich te ontplooien.

Als we kijken naar het Nederlandse welvaarts- en volkshuisvestingsstelsel, kunnen we concluderen dat de voorwaarden voor de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming in Nederland aanwezig zijn. Nederland kent immers een unitaire huurmarkt, waardoor woningcorporaties zich ook kunnen begeven op de commerciële huurmarkt. Ze kunnen zich ondernemend opstellen. Daarnaast hebben we geconstateerd dat Nederland een modern-corporatistisch welvaartssysteem heeft, waarin geen dominante positie is weggelegd voor de staat, de markt of de gemeenschap. Er is daarom institutionele ruimte voor tussenvormen zoals de maatschappelijke onderneming.

2.5 Voordelen van maatschappelijk ondernemingen

In de voorgaande paragraaf hebben we geconstateerd dat maatschappelijke ondernemingen in beginsel een rol kunnen spelen in verschillende welvaartssystemen, hoewel ze in sommige welvaartssystemen een vruchtbaardere bodem heeft dan in andere systemen. Maar hiermee is nog niet de vraag beantwoord waarom maatschappelijke ondernemingen een rol hebben of zouden moeten krijgen. Hiervoor is het van belang in te gaan op de (potentiële) voordelen van maatschappelijke ondernemingen. Omdat de (potentiële) voordelen van de maatschappelijke onderneming deels de (potentiële) nadelen van markt-, staats- of gemeenschapsinstituties weerspiegelen, behandelen we eerst deze 'zuivere' instituties.

Marktinstituties

Als meest evidente voordeel van marktinstituties geldt dat zij, in goed functionerende markten, tegemoet kunnen komen aan consumentenvoorkeuren en kunnen produceren tegen zo laag mogelijke kosten. Een voorwaarde hierbij is dat monopolieposities worden voorkomen (Ekkers, 2002). Marktwerking kan ook worden gebruikt om concurrentie tussen non-profits onderling en met commerciële partijen te stimuleren (zie ook paragraaf 2.3). Het meest evidente nadeel is dat, als non-profits eenmaal de markt zijn opgegaan, het risico bestaat dat de kerntaken van de organisatie worden verwaarloosd en non-profit karakter verdwijnt. Hun oorspronkelijke doelgroepen kunnen onvoldoende koopkrachtig zijn, zodat het moeilijk wordt te kwetsbaar zijn om investeringen terug te

verdienen. Hierdoor zullen de organisaties misschien geneigd zijn zich te richten op winstgevende activiteiten voor andere doelgroepen dan de oorspronkelijke. Hierdoor bestaat de kans dat er op sommige plaatsen of bij sommige diensten een lagere kwaliteit en een grotere differentiatie van producten en diensten en prijs- en kwaliteitsniveaus ontstaat (De Waal, 2000). Bij zuivere marktinstellingen bestaat het onvermogen om voor voldoende collectieve goederen te zorgen (Burger, 2001). Bij structurele afwezigheid van een bepaald aanbod zal de overheid dus altijd dienen bij te springen, waarmee de betrokken organisatie toch subsidieafhankelijk wordt. Kortom: dilemma's rond aansturing en toezicht van organisaties die overheid- en marktinkomsten mengen, doen zich ook voor in een volledig geprivatiseerd marktsysteem waarin de overheid structureel substantieel zou moeten bijspringen om collectieve doelen en diensten veilig te stellen (de Waal, 2000). In de meest vergaande vorm van privatisering wordt de productie van publieke diensten volledig en uitsluitend overgelaten aan het bedrijfsleven. Bij volledige marktwerking bestaat er de mogelijkheid van faillissementen: wie niet op een doelmatige en innovatieve wijze produceert zal geen producten of diensten kunnen verkopen en uiteindelijk failliet gaan. Dat heeft uiteraard voordelen, omdat het de efficiëntie van de dienstverlening bevordert, maar kan ook maatschappelijke nadelen hebben, zeker als organisaties die voorzien in basisbehoeften van kansarmen failliet gaan.

Staatsinstituties

Het belangrijkste voordeel van staatsinstituties is dat zij vanzelfsprekend werken vanuit het publieke belang, uiteraard mits er sprake is van een publieke legitimatie van dat belang. De overheid is ook onmisbaar als wetgever, spelregelbepaler, belastingheffer, militaire en justitiële macht. Het bedrijfsleven kan dergelijke primaire functies niet van de overheid overnemen (de Waal, 2000). Koopmans e.a. (1996) noemen een aantal motieven die de overheid gebruikt om interventies in het marktmechanisme te rechtvaardigen: onevenredig hoge kosten, paternalisme (burgers onderschatten volgens de overheid het belang van bepaalde goederen), positieve of negatieve effecten, schaafeffecten, monopolies en onevenredig grote risico's die leiden tot marktimperfecties, en ten slotte verdelingsaspecten waarbij de directe relatie tussen gebruik en financiering uit billijkheidsoverwegingen wordt doorbroken (Ekkers, 2002). Het belangrijkste nadeel van levering van maatschappelijke diensten via overheidsinstituties is het risico op ineffectieve en inefficiënte dienstverlening. De uitvoering door de overheid van klant- en kostenbewuste diensten en goederen kent een aantal duidelijke problemen. Zo zijn rechts- en regelmatigheid vaak belangrijker dan markt- en personeelsdifferentiatie. Marktprestaties en effectiviteit zijn bovendien niet de belangrijkste factoren voor budgetverdeling; politiek gevoelige prestaties kunnen voor de bestuurlijke beslisser waardevoller zijn. Verder heeft de overheid ook in vergelijking met particulier-initiatieforganisaties toenemend moeite met het creëren van een maatschappelijk draagvlak (de Waal, 2000). En naast marktfalen (de markt zorgt voor onvoldoende collectieve goederen) kan er ook sprake zijn van overheidsfalen, wanneer, als gevolg van een gebrek aan politieke consensus, de overheid niet kan voldoen aan alle vraag naar collectieve goederen (Burger, 2001).

Gemeenschapsinstituties

Organisaties of instituties ontstaan niet alleen binnen de sfeer van de overheid en de markt. Ook binnen gemeenschappen kunnen organisaties ontstaan. Ze bevinden zich dan buiten de sfeer van de staat of de markt, maar stijgen ook uit boven het schaalniveau van de vrienden- en familiekring. Voorbeelden van dergelijke structuren zijn kerkgenootschappen en charitatieve instellingen, maar ook de lokale korfbalvereniging kan als zodanig worden beschouwd. Binnen families en gemeenschappen zijn zowel formele als informele organisatievormen te vinden. Kenmerk van al deze organisatievormen is dat zij voortkomen uit een onderling verantwoordelijkheidsbesef van gemeenschapsleden (Harris, 1969 in Verhagen, 2005). Dit verantwoordelijkheidsbesef komt voort uit de biologische of sociale verbondenheid van de leden van de gemeenschap. Een voorbeeld op het gebied van de volkshuisvesting is het in huis nemen van ouders of zorgbehoevende familieleden. Deze vorm van volkshuisvesting wordt niet door de staat noch door de markt gereguleerd. Daarnaast kunnen ook vormen van particulier opdrachtgeverschap in familiere of gemeenschapstructuren als voorbeeld worden genoemd. Ook veel woningbouwverenigingen zijn ooit opgericht binnen het kader van een lokale gemeenschap. Voordelen van gemeenschapsinstituties zijn dat de organisatie dicht bij de 'afnemers' staat, maatwerk kan leveren, minder risico heeft tot frustratie van de eigenlijke doelen door bureaucratie en/of winstdoelstelling en ze bieden burgers de mogelijkheid hun leven zelf te sturen (emancipatie). Nadelen zijn dat het draagvlak en draagkracht kwetsbaar is en dat de

organisatie zich onttrekt aan democratische en/of marktlegitimatie. Bovendien is toegang tot zulke instituties sterk afhankelijk van het toevallige sociale netwerk van individuen.

Maatschappelijke ondernemingen

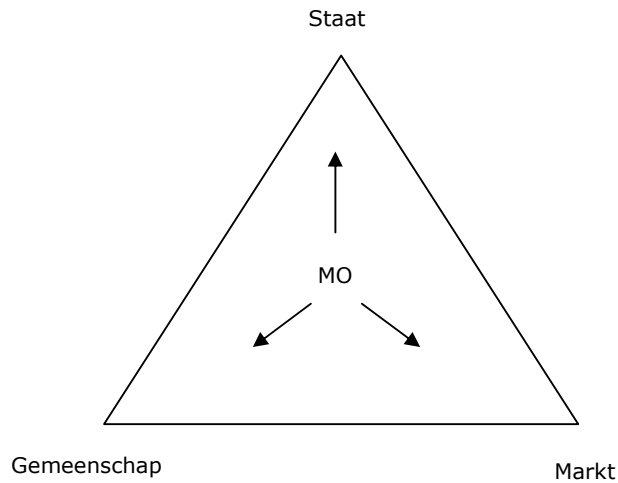
Maatschappelijke ondernemingen hebben een aantal kenmerken die nadelen van de zuivere instituties kunnen compenseren. Ten opzichte van marktinstituties is de aandacht voor het publieke belang van belang. Waar marktpartijen zich primair richten op individuele, commercieel aantrekkelijke (consumptie) goederen, richten maatschappelijke ondernemingen zich op de productie en instandhouding van voorzieningen die economisch als '(quasi) collectief -' of 'gemeenschappelijk gebruiksgoed' worden aangemerkt (NTMO, 2003). Daarbij wordt de winst van een maatschappelijke onderneming niet aan particuliere aandeelhouders uitgekeerd, maar wordt in het belang van de duurzaamheid en kwaliteit van maatschappelijke voorzieningen geherinvesteerd (NTMO, 2003). Hierdoor kan een hogere kwaliteit en kwantiteit worden geleverd (Burger, 2001). Ten opzichte van zuivere staatsinstituties is het ondernemende karakter van belang. Het concept voor maatschappelijk ondernemen gaat uit van de eigen kracht van de instelling en plaatst het eigen maatschappelijke initiatief boven een afwachtende houding. Voor een maatschappelijke onderneming is de publieke verantwoordelijkheid een belangrijke drijfveer, net zoals het financiële rendement van belang is voor de particuliere marktsector. De maatschappelijke onderneming is gemotiveerd om zelf acties te ondernemen (NTMO, 2003). Ten opzichte van zuivere samenlevingsinstituties is het van belang dat maatschappelijke ondernemingen er wel voor de maatschappij zijn, maar niet in exclusief eigendom zijn van een beperkte groep, zodat geen uitsluiting plaatsvindt. Nadelen zijn er natuurlijk ook. Het financieringsstelsel is complexer geworden en leidt tot meer onzekerheid; de maatschappelijke onderneming is zowel financieel afhankelijk van de overheid als van de markt. En het ontbreken van eigenaars en de beperkte publieke inbedding leidt tot vraagstukken over de legitimiteit van handelen. Of de voordelen opwegen tegen de nadelen is lastig te bepalen, maar gezien de voordelen ten opzichte van zuivere instituties heeft de maatschappelijke onderneming zeker bestaansrecht.

2.6 Twee toekomstperspectieven voor corporaties

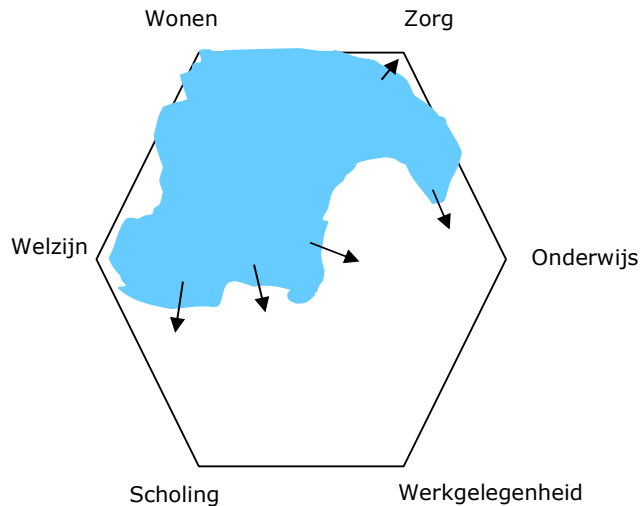
In essentie komt de rol van maatschappelijke ondernemingen binnen welvaartssystemen op het volgende neer. De verschillende welvaartssystemen benadrukken één of meerdere instituties uit de markt-, staat- of samenlevingsfeer als primaire verschaffer van bepaalde diensten. Tegelijkertijd zullen er in elk systeem groepen zijn die niet goed voorzien worden door 'zuivere' markt-, staat- of samenlevingsinstituties. Maatschappelijke ondernemers kunnen dan het gat vullen dat in het betreffende welvaartssysteem valt (zie figuur 2.1). We kunnen zelfs zeggen dat deze institutionele ruimte het bestaan van de maatschappelijke onderneming legitimeert. De missie van de maatschappelijke ondernemer kan dan als volgt worden verwoord: *actief inspelen op de maatschappelijke gaten die andere instituties (markt, overheid en samenleving) laten vallen*. De maatschappelijke onderneming moet als de middenvelder in het voetbal verschillende taken vervullen. De maatschappelijke onderneming past zich als een Barbabapa aan de veranderende omgeving aan. De onderneming moet daarbij steeds in staat zijn om in een nieuw krachtenveld, onder nieuwe condities, een maatschappelijk nuttige rol te blijven vervullen. Met deze missie zien wij twee toekomstperspectieven voor woningcorporaties die zich verder willen ontwikkelen als maatschappelijke onderneming.

In het eerste perspectief pakken woningcorporaties de missie letterlijk op. Zij ontwikkelen zich tot een integrale maatschappelijke onderneming die niet alleen in het wonen, maar ook in andere velden van publiek belang problemen te lijf gaan. Daarbij pakken zij een grote verantwoordelijkheid op, ook in uitvoerende zin. Wij noemen dit het perspectief van de 'Doener', die afhankelijk van de gaten in het institutionele veld en de actuele maatschappelijke problematiek hun takenpakket veranderen. Indien de gaten groter worden, zullen zij hun activiteiten als een olievlek uitbreiden vanuit het wonen over andere maatschappelijke probleemvelden, zoals zorg, welzijn, onderwijs, werkgelegenheid, veiligheid en duurzaamheid (zie figuur 2.3).

Figuur 2.2: Maatschappelijke ondernemers bewegen in de institutionele driehoek om gaten te vullen



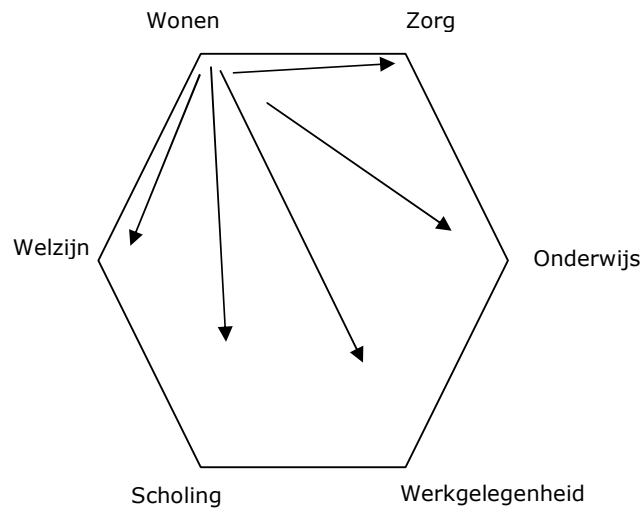
Figuur 2.3: in het perspectief van de Doener kunnen activiteiten van de eigen onderneming zich als een olievlek uitbreiden over verschillende domeinen van maatschappelijk belang



Ook in het tweede perspectief nemen woningcorporaties bovengenoemde algemene missie van de maatschappelijke ondernemer serieus. Alleen zullen corporaties in dit perspectief bij hun uitvoerende activiteiten dicht bij hun traditionele kerncompetentie op het gebied van wonen en vastgoed blijven. Vanuit hun kerncompetentie, zullen ook deze corporaties zich echter met de oplossing van een breed scala aan maatschappelijke problemen bezig houden. Zij zullen als het ware niet rusten voordat er oplossingen geregeld zijn, door ook actief anderen te mobiliseren en te ondersteunen waar het kan. Wij noemen dit het perspectief van de 'Regelaar', die afhankelijk van de gaten in het institutionele veld en de actuele maatschappelijke problematiek zijn netwerk inzet en vergroot om tot oplossingen te komen (zie figuur 2.4).

Beide perspectieven hebben potentiële voor- en nadelen. Het belangrijkste voordeel van de Doener is dat hij minder afhankelijk is van anderen om de maatschappelijke problemen op te lossen. Het belangrijkste nadeel is dat hij erg afhankelijk is van zichzelf; hij moet het allemaal wel kunnen. Voor de Regelaar geldt in feite het omgekeerde. Het belangrijkste nadeel is de relatief grote afhankelijkheid van anderen, maar daar staat tegenover dat hij niet alles zelf hoeft te kunnen.

Figuur 2.4: in het perspectief van de Regelaar worden verbindingen gelegd met instituties in andere sectoren



Er is nog een derde perspectief denkbaar, namelijk dat van de corporatie die zich puur beperkt tot de gaten in het domein van de volkshuisvesting. Dit perspectief is heel realistisch en zal ook onderdeel uit blijven maken van het (bredere) perspectief van de Doener en de Regelaar. Maar de positie en daarvan afgeleide missie van maatschappelijke ondernemingen impliceert dat corporaties die zich als maatschappelijk ondernemer willen ontwikkelen het niet per definitie daarbij kunnen laten. Als er maatschappelijke opgaven liggen buiten het domein van de volkshuisvesting, zal een maatschappelijke ondernemende corporatie toch nagaan of en hoe hij daar aan bij kan dragen. Er zijn dan ook al duidelijke trends gaande richting een breder aandachtsveld van corporaties. Omdat wij juist deze trends verder willen onderzoeken op organisatorische consequenties en haalbaarheid voor corporaties stellen wij de perspectieven van de Doener en de Regelaar centraal in ons volgende hoofdstuk.

3 De organisatie van de maatschappelijk ondernemende corporatie

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is ingegaan op de welvaartssystemen waarbinnen maatschappelijk ondernemingen functioneren. We hebben vastgesteld dat maatschappelijke ondernemingen actief kunnen zijn op de drie gebieden staat, markt en gemeenschap. De financieringsstromen zijn divers en de organisatie neemt een eigen verantwoordelijkheid in het oppakken van maatschappelijke vraagstukken. Ook hebben we geconcludeerd dat het Nederlandse systeem ruimte biedt aan corporaties om als maatschappelijk ondernemer te functioneren. We hebben de missie van de maatschappelijke onderneming omschreven als het actief inspelen op de maatschappelijke gaten die de andere instituties (staat, markt en gemeenschap) laten vallen. De corporatie zal zich dan als een soort Barbapapa aan moeten passen aan de veranderende omgeving. Maar wat vraagt een dergelijke invulling van het maatschappelijk ondernemerschap dan van de organisatorische inrichting van de corporatie? Op deze vraag gaan we in dit hoofdstuk dieper in.

3.1 Analytisch kader

De keuze om als maatschappelijke onderneming alleen of samen met andere partijen de maatschappelijke gaten op te vullen, heeft belangrijke consequenties voor de inrichting en organisatie van de onderneming en vereist inzicht in de verschillende bouwstenen voor het besturen van de maatschappelijke onderneming. Er zijn veel modellen bekend waarmee de inrichting van de organisatie op diverse vlakken kan worden beschreven. Zo is er het INK-model, het EFQM-model, de Balanced Scorecard en het 7S-model van McKinsey. Om een beeld te krijgen van de bouwstenen die hierbij een rol kunnen spelen zijn verschillende ordeningsmodellen met elkaar vergeleken (zie figuur 3.1). Uit deze ordeningsmodellen komt een aantal gemeenschappelijke bouwstenen naar voren. Deze zijn te vatten onder de noemers: strategie, structuur, cultuur, mensen en middelen. Voor alle modellen is iets te zeggen. Wij hebben hier gekozen voor een indeling die is afgeleid van het 7S-model van McKinsey, omdat dit naar onze indruk een goede en relatief volledige mix bevat van 'harde' en 'zachte' organisatie-elementen en ook een basis is voor andere modellen (bijvoorbeeld van Wijnen, 1994).

Het 7S-model beschrijft zeven factoren (7 'S'-en): strategy (strategie), structure (structuur), systems (systemen), staff (staf), style (stijl), skills (vaardigheden) en shared values (gemeenschappelijke waarden, cultuur) (zie figuur 3.2). Deze 'S'-en zijn onderling van elkaar afhankelijk en moeten elkaar ondersteunen en versterken om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie die ervoor moet zorgen dat de strategische doelen worden bereikt (Waterman et al., 1980). Uiteraard gaat het daarbij niet alleen om de interne consistentie van de zeven aspecten, maar ook om de samenhang tussen de aspecten en de omgeving. Elke S is beïnvloedbaar. Strategie en structuur kunnen vaak op relatief korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De andere factoren (staf, systemen, stijl, vaardigheden en cultuur) kunnen meestal slechts op de langere termijn worden veranderd of bijgesteld en leveren veelal geen onmiddellijk zichtbare resultaten op (Waterman et al., 1980).

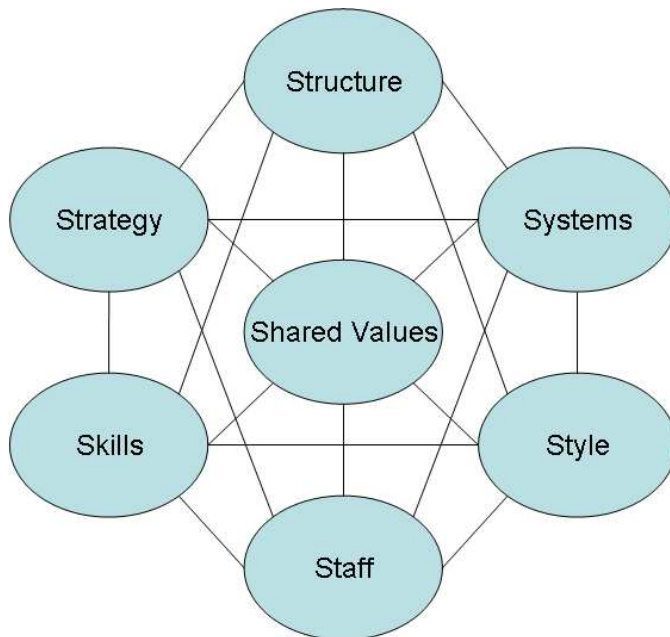
In onderstaande paragrafen komen de diverse aspecten van het 7S-model aan de orde. Daarbij gaan we telkens in op de verschillen tussen de twee toekomstperspectieven voor de corporatie als maatschappelijke ondernemer: de Doener en de Regelaar. In navolging van Nieuwenhuis (2003) combineren we een aantal van de S'en en comprimeren zo in feite het 7S-model tot vijf 'algemene bouwstenen': strategie (strategy), structuur (structure), systemen (systems), cultuur en leiderschap (shared values & style) en mensen (staff and skills) (zie figuur 3.1). Per paragraaf wordt een korte toelichting gegeven op de betreffende S, waarna dit wordt ingevuld voor beide ondernemingsperspectieven.

Figuur 3.1: overzicht van gehanteerde bouwstenen in organisatiemodellen

		Referentiemodellen						
		INK	EFQM	ISO 9000:2000	McKinsey 7S	KPMG	Twijnstra EHS	Balanced Scorecard
Bouwstenen	Strategie Waarde & Ontwikkeling	Strategie en Beleid <small>oriënteren, creëren, implementeren</small>	Policy and Strategy	Directie verantwoordelijkheid	Strategy	Management & Organisatie	Strategie	Innovatie/ Verbeter Perspectief
	Structuur Processen & Organisatie	Processen <small>ontwerpen, beheersen, verbeteren</small>	Processes	Kwaliteits Management systeem	Structure	Processen	Structuur	Intern Perspectief
	Cultuur Leiderschap & Basiswoorden	Leiderschap	Leadership	Directie verantwoordelijkheid	Style, Shared Values	Cultuur	Mgmt. Stijl, Cultuur	Intern Perspectief
	Mensen Competentie ontwikkeling	Medewerkers <small>organiseren, investeren, perspectieven</small>	People	Management van middelen	Staff, Skills	Mensen	Personeel	Intern Perspectief
	Middelen ICT, Geld, Faciliteiten	Middelen <small>geld, kennis & technologie, materiaal en diensten</small>	Partnerships & Resources	Management van middelen	Systems	Middelen & Systemen	Systemen	Intern Perspectief
	Resultaten Producten & Effecten	Resultaten <small>Waardering klanten, leveranciers, medewerkers, maatschappij, Eindresultaten</small>	Key Performance Results	Meting, Analyse Teyredenheid	-	Performance	-	Eindresultaten Perspectief Klanten Perspectief

Bron: Nieuwenhuis (2003)

Figuur 3.2: het 7S-model van McKinsey

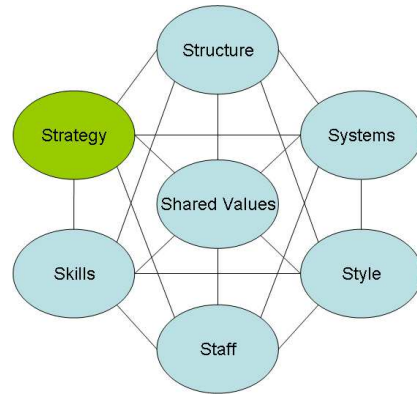


Bron: Waterman e.a. (1980)

3.2 Strategie

Er zijn veel definities van strategie. Een korte selectie:

- Glueck (1980): "Strategie is een samengebundeld, geïntegreerd totaalplan [...] gericht op het halen van de basisdoelstellingen van de onderneming."
- Quinn (1980): "Een strategie is het patroon of het plan dat de belangrijkste doelstellingen, beleid en actiereeksen in een samenhangend geheel integreert. Een goed geformuleerde strategie helpt om de bronnen van een organisatie in een unieke en uitvoerbare toestand te verenigen en toe te wijzen, gebaseerd op de relatieve interne competenties en gebreken, voorziene wijzigingen in de omgeving en eventuele reacties van intelligente tegenstanders."
- Mintzberg (1987): "Een strategie is een bewust voorgenomen actierichting, een richtlijn of set van richtlijnen om met een situatie om te gaan."
- Porter (1996): "Strategie is het creëren van een unieke, waardevolle positie, waarbij verschillende reeksen activiteiten zijn betrokken. Bij strategie draait het om compromissen; in wezen gaat het erom te bepalen wat u niet wilt doen."

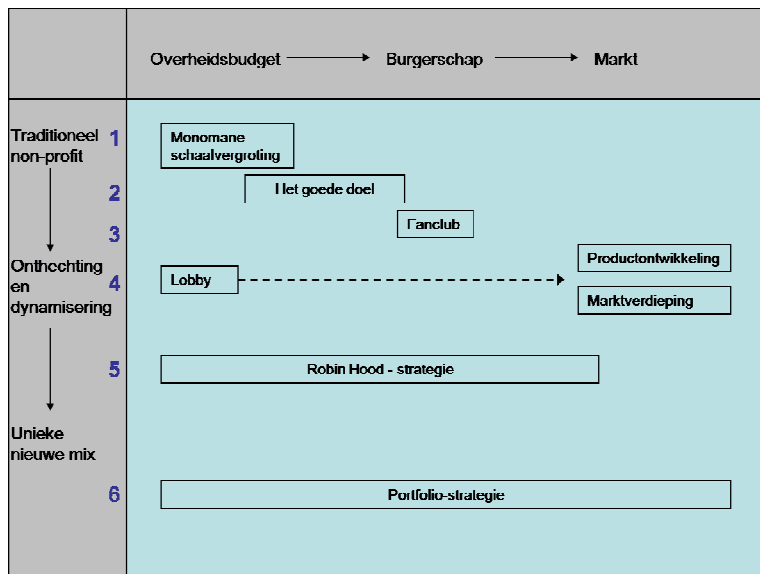


Een goede strategie kijkt dus naar het totaal (binnen- en buitenkant), geeft een richting aan, geeft aan wat nodig is en geeft aan wat je wel en niet doet. Voor een organisatie is het dus van belang om een strategisch plan te maken waarin de koers naar de omschreven doelen die bijdragen aan de missie is beschreven. In het 7S-model vatten wij strategie dan ook op als de schakel tussen de missie en de doelen van de onderneming en het ingrijpen in de andere S'en om de condities te scheppen om de doelen waar te kunnen maken.

Strategieën voor maatschappelijke ondernemingen

De Waal (2000) schetst een model van zes mogelijke strategieën voor maatschappelijk ondernemen, variërend van een nauwe, traditionele strategie die sterk is verbonden aan mogelijkheden om publieke financiering te krijgen voor non-profit activiteiten, tot een brede 'portfoliostategie' waarbij de maatschappelijke onderneming in alle institutionele velden actief is en (financierings)bronnen aanboort (zie figuur 3.3). De portfoliostategie sluit aan op de eerder genoemde definitie van maatschappelijk ondernemen. Kenmerkend voor de portfoliostategie is dat er een mix van activiteiten ontstaat. Essentiële kenmerken zijn het denken in marktsegmenten, in unieke productkenmerken en in een breder bereik dan voorgeschreven in subsidieregelingen (De Waal, 2000). De portfoliostategie geldt echter voor alle type producten en diensten. Er blijkt geen afbakening tot maatschappelijke vraagstukken uit. Daarom voegen we de term maatschappelijk toe aan de portfoliostategie; het gaat om een maatschappelijke portfolio van producten en diensten. Vertaald naar de bekende Ansoffmatrix (zie figuur 3.4) betekent dit dat de maatschappelijk ondernemende corporatie zich vooral zal bewegen naar andere producten en diensten, doordat de vraag naar die maatschappelijke diensten in de markt niet wordt opgepakt. Ze volgen dan vooral de strategie van 'productontwikkeling'. Het is ook zeer goed mogelijk dat deze producten voor andere markten dan de eigen oorspronkelijke doelgroep worden ontwikkeld. Dit brengt als risico met zich mee dat de corporatie teveel stappen in een keer wil maken. Opereren als maatschappelijke onderneming brengt dus ook het maken van keuzes met zich mee.

Figuur 3.3: strategische modellen voor maatschappelijke ondernemingen



Bron: De Waal (2000)

Figuur 3.4: uitgebreide product/markt matrix

Product	Beperkter	Gelijk	Verwant	Nieuw
Markt				
Beperkter	Specialisatie	Schaalverkleining	Productontwikkeling	
	Differentiatie			
Gelijk	Specialisatie	Marktaandeelvergroting	Concentrische diversificatie	
Verwant	Marktontwikkeling incl. nadere segmentatie en internationalisatie			
Nieuw			Conglomeraatvorming	

Bron: Ansoff (1957)

Twee hoofdstrategieën op een continuüm

De corporatie als maatschappelijke onderneming volgt een maatschappelijke portfoliostrategie, waarbij er aandacht moet zijn voor het risico om op teveel gebieden (markt en producten) tegelijk te verbreden. Daarbij is er een continuüm aan mogelijkheden om de koers te realiseren (zie figuur 3.5). Een corporatie kan ervoor kiezen om niets zelf te doen en door samenwerking met anderen te zorgen dat vragen in de markt worden opgepakt (de ultieme Regelaar). Dit is één van de twee absolute eindpunten van het continuüm. Het andere eindpunt laat de corporatie zien die alles zelf doet (de ultieme Doener). Beide eindpunten vinden we geen realistische scenario's. Er is in Nederland immers geen corporatie die al haar vastgoed heeft verkocht en alleen door samenwerking met anderen zaken voor elkaar probeert te krijgen, hoewel het door sommigen wel als mogelijkheid wordt geopperd (de 'vastgoedloze' corporatie). Ook is het in Nederland onmogelijk om als corporatie helemaal niet samen te werken met andere partijen. Dat zou een soort maatschappelijke monopolie betekenen, waarvan we de maatschappelijke haalbaarheid en wenselijkheid zeer klein achten. Voor de uitwerking van de strategieën van de Doener en de Regelaar hebben we daarom twee punten genomen die op het continuüm dicht bij elkaar staan en realistischer zijn. Bij de Regelaar gaat het dan om de corporatie die als focus wonen heeft en voor het oppakken van maatschappelijke

vraagstukken op de gebieden zoals sociale zekerheid, gezondheidszorg en onderwijs samenwerkt met andere partners. De Doener begint en behoudt vanuit haar traditie ook een focus op wonen, maar ziet daarnaast nog meer gebieden waar zij zelf maatschappelijke diensten op gaat leveren. Deze corporatie pakt zelf maatschappelijke vraagstukken op. Dit kan uiteindelijk betekenen dat de corporatie zelf bijvoorbeeld onderwijs- of zorgdiensten levert. De Doener en de Regelaar hebben dus dezelfde missie (het actief inspelen op de maatschappelijke gaten die de andere instituties laten vallen), alleen de manier waarop de missie wordt bereikt (de strategie) is verschillend. Hieronder werken we de verschillen in de strategie verder uit.

Figuur 3. 5: Continuüm samenwerken- zelf doen



Uitwerking van de strategie van de Regelaar

Samenwerking: De corporatie is zo ingericht dat de eigen focus het Wonen is en dat op andere gebieden een signaal- en netwerkfunctie is ingericht om te signaleren waar maatschappelijke vraagstukken ontstaan en om op die gebieden samen te werken met andere partijen. Samenwerken kent een aantal doelen: kennis vergroten door van elkaar te leren in brede zin; kerncompetenties of strategische voordelen toe-eigenen en efficiencyvoordeel behalen door meerdere losse contracten met één organisatie in één samenwerkingsvorm te combineren (Fokkens et al., 2007). Samenwerking kan op veel manieren invulling krijgen. Door samen te werken kunnen uiteindelijk geïntegreerde producten worden geleverd voor diverse groepen. Samen met twee of meer partners worden producten en/of diensten ontwikkeld en activiteiten opgezet die helpen om de maatschappelijke doelen te halen. De duur van de samenwerking kan voor bepaalde of onbepaalde tijd zijn. In de samenwerking worden afspraken gemaakt over tijd, geld, informatie, organisatie en kwaliteit, is een taak- en rolverdeling en zijn lange-termijndoelen helder geformuleerd. (Fokkens et al., 2007). Het samenwerken met maatschappelijke partners biedt ook kansen om sneller te verplaatsen in de Ansoffmatrix.

Belangrijke rol: Met de eigen focus op wonen wordt de samenwerking met partners gezocht op de andere pilaren van de verzorgingsstaat (zie paragraaf 2.2): sociale zekerheid, onderwijs en gezondheidszorg. Om samen te kunnen werken is de signalerende functie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving is erg belangrijk: wat gebeurt er en welke vragen blijven liggen? Daarnaast is de rol van netwerker, van het leggen van met name horizontale verbindingen met partners enorm belangrijk. Het is van belang om vast te leggen op welk niveau deze horizontale verbindingen verlopen: vanuit welk niveau van de ene organisatie, en vanuit welk niveau vanuit de andere organisatie. Het is goed mogelijk dat verschillende niveaus tussen organisaties met elkaar samenwerken: de directeur van een kleinere organisatie met de regiomanager van een grotere organisatie. Het goed kunnen schakelen tussen niveaus en tussen verschillende 'talen' die in organisaties worden gesproken is van belang. Een kenmerk van de netwerkers van Regelaar is dus het kunnen spreken van verschillende organisatietalen en het kunnen werken met diverse niveaus in de organisatie. Vanuit de netwerkende rol wordt voor een deel ook de signalerende rol ingevuld. Een goede invulling van de netwerkrol stelt de corporatie in staat om mogelijkheden tot samenwerking te ontwikkelen, uit te werken en te behouden. Deze netwerkers richten zich op het onderhouden van contacten met partners het maatschappelijk veld.

Focus: De focus van de corporatie ligt op wonen. Dit houdt in dat er op het gebied van wonen expertise in huis is. De relatie tussen de eerdergenoemde netwerkers en de in wonen gespecialiseerde medewerkers dient in de organisatie- en communicatiestructuur helder te zijn. Zo

ontstaat ruimte voor synergie tussen wonen en andere maatschappelijke ontwikkelingen. De corporatie kiest er in deze variant duidelijk voor om niet zelf invulling te geven aan maatschappelijke vraagstukken door deze intern op te pakken. Als er bijvoorbeeld een acute zorgvraag ligt, zet de corporatie geen eigen medewerkers in om zorg te verlenen maar zal zij dit via haar netwerkpartners proberen te realiseren.

Besturing: De sturing in de organisatie ligt met name op de eigen focus en op de deelname in relevante samenwerkingsprocessen. Op het tempo waarin maatschappelijke vraagstukken worden opgepakt, is slechts beperkt invloed mogelijk. Doordat de corporatie veel samenwerkt, is zij afhankelijk van andere organisaties om de maatschappelijke vraagstukken daadwerkelijk in te vullen. De uitgevoerde strategie van de organisatie zal dan meer het resultaat zijn van een opkomende strategie (*emergent strategy*) dan van een weloverwogen strategie (*deliberate strategy*) (Mintzberg, 1994). Uit de netwerkcontacten die de organisatie met partners onderhoudt, ontstaan kansen die – als het ijzer heet is – soms ineens een versnelling ondergaan. Hiervoor dient ruimte te zijn in de strategie die de organisatie volgt. Het deel wat de organisatie zelf doet, zal wel veel meer gepland kunnen zijn.

Risico's: De corporatie zal in haar strategie rekening moeten houden met de risico's die samenwerken met anderen met zich mee brengen. Eén van de risico's is bijvoorbeeld het eerder genoemde tempo van behalen van doelstellingen. Een ander risico is dat de corporatie andere maatschappelijke 'gaten' signaleert dan andere organisaties of dat deze gaten anders beoordeeld worden of dat er andere belangen aan gehecht worden. Dan is het immers zeer de vraag of deze gaten worden opgepakt. Het ontbreken van voldoende invloed leidt dan tot een praatcultuur in plaats van een doecultuur.

Uitwerking van de strategie van de Doener

Samenwerking: Hoewel de corporatie bij deze variant vooral veel zelf doet, blijft samenwerken een belangrijke plaats innemen. Samenwerken zal echter meer worden ingestoken om meer of andere eigen activiteiten te kunnen vervullen in plaats van het stimuleren van anderen om meer of andere activiteiten te vervullen (zoals bij de Regelaar). Ook zal de corporatie het vervullen van de maatschappelijke opgaven minder afhankelijk maken van samenwerking dan bij de vorige variant. Het behalen hiervan ligt met name in de interne realisatiekracht van de organisatie. De ontwikkeling naar een organisatie die veel zelf doet, kan vanuit diverse kanten worden benaderd: door autonome groei, of door overname en fusies. Met name bij de laatste variant is het van belang om voldoende aandacht te schenken aan het realiseren van gezamenlijke waarden en een gedeelde cultuur.

Belangrijk rol: De strategie van veel zelf doen betekent dat de organisatie zelf veel kennis en kunde in huis heeft en koestert. Om te weten wat er moet gebeuren, is ook de signalerende functie van groot belang. Deze rol zorgt ervoor dat de corporatie de kansen die er voor haar liggen signaleert en op kan pakken. De afhankelijkheid ten opzichte van andere partijen is vrij beperkt: als er een maatschappelijk vraagstuk ligt, heeft de maatschappelijk ondernemer immers alle kennis in huis om dit zelf op te pakken. Hiervoor is geen samenwerking met andere partijen nodig. De signaalfunctie dient vanuit de organisatie zelf vorm te krijgen. Geen samenwerking met andere organisaties betekent dus niet dat er geen positie in het netwerk wordt ingenomen. Heel nadrukkelijk zal die plaats in het netwerk wel worden ingenomen, indien mogelijk vanuit een hiërarchische positie en gericht op het opvangen van signalen die van belang zijn voor de organisatie en haar werkzaamheden en taken. Doordat de organisatie zelf veel kennis en kunde in huis heeft, kan er intern vrij goed gestuurd worden op het behalen van gestelde doelen. De organisatie heeft immers zelf in de hand wie in de organisatie met welk maatschappelijk probleem bezig is.

Focus: De focus van de Doener ligt op het zelf oppakken van maatschappelijke vraagstukken op de gebieden sociale zekerheid, onderwijs, gezondheidszorg en volkshuisvesting. Dit vereist medewerkers die specifieke kennis hebben op deze gebieden. Het kennisniveau loopt van uitvoering tot strategieontwikkeling. Een belangrijke strategische keuze van de Doener is de benadering van maatschappelijke vraagstukken: vanuit markt, functie, product of geografische setting. Hier ligt ook

een keuze met betrekking tot 'wat niet'. Een organisatie kan zich beperken tot een geografisch gebied, tot een bepaalde doelgroep, of tot een bepaald aantal producten. Deze strategische keuze is uiteindelijk van bepalende invloed voor de inzet en het wel of niet beschikbaar hebben van kennis en kunde in de organisatie. De relatieve onafhankelijk van de omgeving betekent dat de uitgevoerde strategie het resultaat kan zijn van een vrij strak geplande weloverwogen strategie (deliberate strategy) (zie Mintzberg, 1994). Als organisatie is het immers vrij goed mogelijk te sturen op realisatie van doelen doordat vooral interne factoren van belang zijn waar de organisatie zelf invloed op heeft.

Besturing: Voor een continue inzet van kennis en kunde op de eerder genoemde maatschappelijke gebieden is een bepaalde schaalgrootte van de organisatie vereist. Deze schaalgrootte, samen met de diverse achtergronden van de focusgebieden, maakt de besturing complex. Dit geldt vooral voor de aansturing en organisatie van onderlinge afstemming tussen diverse inhoudelijke vakgebieden en de integratie van de signalerende functie in het geheel. Om synergie te verkrijgen tussen de focusgebieden is het belangrijk om te sturen op het algemeen belang. Vooraf dient dan duidelijk te zijn hoe de verhoudingen binnen de maatschappelijke portfolio zijn geregeld. Is elke afdeling verantwoordelijk voor de eigen resultaten en/of is er een gezamenlijke verantwoording? De keuze voor inrichting van de structuur van de organisatie en het besturingssysteem brengt met zich mee dat er kennis en kunde moet worden gezocht om de gekozen structuren en systemen te realiseren. Hierbij dient voldoende uitdaging te zijn voor het niveau kennis en kunde van mensen die zich verbinden aan de organisatie. Veel zelf doen betekent dat in de strategie ook oog dient te zijn voor de financiële onderbouwing van deze activiteiten. Er worden immers diverse financieringstromen ingezet. De keuze om alles zelf te doen, maakt het belangrijk om de financieringstromen goed in te richten. Het ontwerpen c.q. binnenhalen van nieuwe financieringstechnieken kan bijvoorbeeld een aparte functie binnen de organisatie zijn.

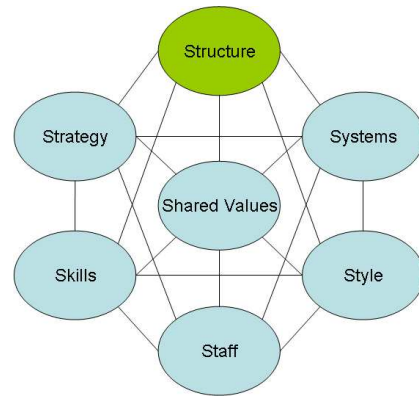
Risico's: Zoals hierboven gesteld, is de signalerende functie van groot belang. Wanneer deze rol niet goed functioneert, ontstaat het risico dat de corporatie intern georiënteerd raakt en daardoor de maatschappelijke vraagstukken onvoldoende oppakt. Een ander risico betreft de realiteitszin van deze variant. Kan de corporatie daadwerkelijk, vanuit haar oorspronkelijke focus op het wonen, deze verbreden naar diverse andere maatschappelijke gebieden of wordt hiermee een te grote broek aangetrokken?

Tabel 3.1: samenvatting kenmerken strategieën Doener en Regelaar

Kenmerk strategie	Regelaar	Doener
Externe mogelijkheden om strategieën realiseren	Realiseren van samenwerkingsverbanden met partners op maatschappelijk gebied	Signaleren van kansen in de markt; organiseren van meerdere financieringsstromen
Doel samenwerking	Oppakken maatschappelijke vraagstukken buiten eigen focus door partners	Realisatie intern opgepakte maatschappelijke vraagstukken
Belangrijke rol Focus Besturing	Netwerker Wonen en samenwerken Complex door afhankelijkheid van externe ontwikkelingen en (medewerking) omgeving	Signalerende functie en uitvoerder Alle maatschappelijke vraagstukken Complex: afstemming tussen diverse interne aandachtsgebieden en (met) signaalfunctie
Risico's	Tempo; blijven leuren met maatschappelijke problemen	Teveel nadruk op interne oriëntatie; ontbreken realiteitszin

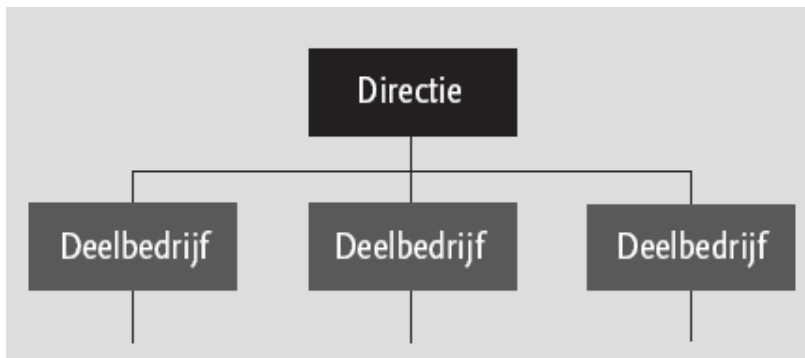
3.3 Structuur

Waterman, Peters en Philips (1980) omschrijven structuur als volgt: "Structure divides tasks and then provides coordination. It trades off specialization and integration. It decentralizes and then recentralizes". Het organigram is hiervan de meest compacte uitwerking. Deze paragraaf richt zich in eerste instantie op de formele indeling van rollen en procedures binnen organisaties. Door anderen is structuur ook wel omschreven als de gemodelleerde routines en processen van interactie (Ranson et al. 1980). Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van processchema's.

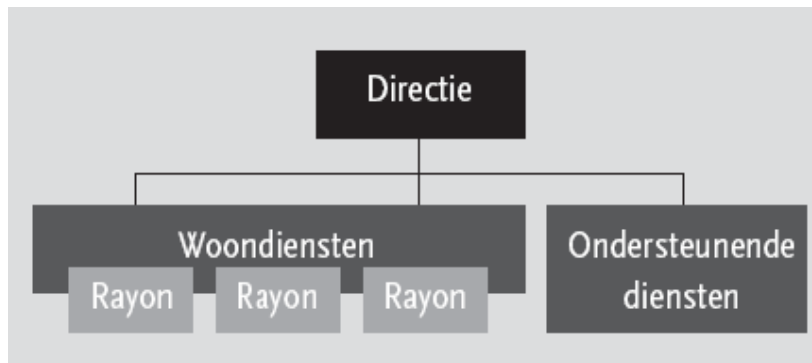


Traditionele indelingen

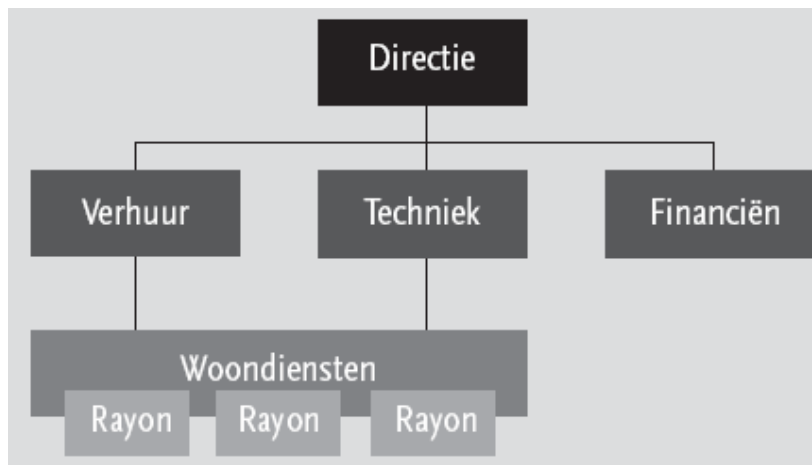
Alvorens begonnen kan worden met het vormgeven van een organisatiestructuur moeten een aantal keuzen worden gemaakt. Volgens Mintzberg (1993:53) kunnen bij vormen van organisatiestructuren twee uitersten worden onderscheiden. Aan de ene kant van het continuüm staat de functionele indeling, en aan de andere kant de marktgerichte indeling die gebaseerd is op klant, product of plaats. Bij het vormgeven van een organisatie kan dus gekozen worden tussen een indeling op functies (F-indeling), product (P-indeling), marktsegment (M-indeling) of geografisch gebied (G-indeling) (Doelen en Weber 2006). Bij een indeling op basis van functies worden functies van elkaar gescheiden. Elke afdeling binnen een bedrijf verzorgt dan een andere deelfunctie. Afdelingen zijn in een dergelijke indeling erg afhankelijk van elkaar omdat elke afdeling vanuit zijn eigen expertise een onderdeel van het eindproduct verzorgt. Traditioneel zijn ook veel woningcorporaties op deze manier georganiseerd (Straub 2001). Een corporatie heeft dan gespecialiseerde afdelingen voor verhuur, techniek en financiën. Een andere indeling die onder corporaties veel voorkomt is de geografische indeling. Vooral grotere corporaties hebben hun bezit per regio ondergebracht in deelbedrijven. Voorbeelden van dergelijke corporaties zijn Vestia en De Alliantie.



Straub (2001) onderscheidt naast vormen van de functionele en geografische indeling ook twee vormen die een combinatie zijn van een functionele en geografische indeling. Dat is een woondienstenmodel waarbij een functioneel onderscheid is gemaakt tussen woondiensten en ondersteunende diensten. Binnen de afdeling woondiensten zijn vervolgens per geografisch gebied rayons aangewezen.



Een laatste vorm is een combinatie van het functionele model en het woondienstenmodel. Daarbij is er een functioneel onderscheid tussen verhuur, techniek en financiën. De afdelingen verhuur en techniek werken daarnaast echter samen in een afdeling woondiensten die als frontoffice naar klanten functioneert.



De P- en M-indeling worden door Straub (2001) niet verder uitgewerkt. Dat is ook logisch omdat woningcorporaties van oudsher gericht zijn op een beperkte variatie van producten en een specifiek marktsegment. Vormen die in de richting gaan van P- en M-indelingen kunnen wel gevonden worden. Zo zijn er corporaties die zich op één doelgroep (marktsegment) richten, bijvoorbeeld studenten of ouderen. In tegenstelling tot een organisatie met een M-indeling gaat het bij dergelijke corporaties echter om een heel bedrijf dat zich op één marktsegment richt. Van een ontwikkeling in de richting van een Product-indeling is sprake bij corporaties die het verhuren en verkopen van woningen in hun organisatie gescheiden hebben. Dit is vaak echter een subindeling binnen een hoofdindeling die is gebaseerd op functies en/of geografie.

Matrix organisatie

Een vorm waarbij zowel gestuurd wordt op basis van functies als op marktgerichte output is de matrixorganisatie. Een matrixorganisatie is op twee overlappende wijzen georganiseerd. Verticaal is de organisatie georganiseerd op basis van een functionele scheiding. Horizontaal is er een organisatie op basis van projecten. Werknemers rapporteren zowel naar hun functionele manager als naar de projectleider waar ze onder vallen. Een matrixorganisatie is voor managers lastig om mee te werken (Goold en Campbell 2003). Dit komt volgens Goold en Campbell doordat verwarring kan ontstaan over de taakverdeling tussen functies en projecten. Om in een matrixorganisatie een goede balans te vinden tussen de functionele en projectgerichte indeling introduceren zij het concept 'structured network'. Centraal staat daarbij dat er 'genoeg, maar niet te veel structuur' is (Goold en Campbell 2003). Dit wordt uitgewerkt aan de hand van vijf punten. In de eerste plaats moeten de

basale verantwoordelijkheden van elke afdeling worden beschreven. Hoe deze rol wordt ingevuld wordt overgelaten aan de manager van de afdeling. Ten tweede is het belangrijk om te promoten dat afdelingen van elkaar leren. Daarbij mogen verschillen tussen afdelingen blijven bestaan. In de derde plaats moet samenwerking tussen afdelingen gepromoot worden. Daarbij staan de basale verantwoordelijkheden van elke afdeling centraal, omdat op die manier onnodige samenwerking voorkomen wordt. De vierde manier om balans te vinden in een matrixorganisatie is het zoeken van een manier om de gezamenlijke verantwoordelijkheid van afdelingen te herkennen, maar tegelijkertijd de afzonderlijke verantwoordelijkheden van afdelingen in tact te laten. Controlesystemen moeten zoveel mogelijk prestatie-indicatoren meten op het niveau van de afzonderlijke afdelingen. Tot slot moet het hogere management zoveel mogelijk taken delegeren aan de afdelingsmanagers. Alleen wanneer er een duidelijke meerwaarde is mag het hoger management ingrijpen in een project.

Interorganisatiele structuren

Veel moderne organisaties staan voor de opgave om effectief met andere organisaties samen te werken aan een gezamenlijk product of dienst (Dess, Rasheed, McLaughlin en Priem, 1995). Dat betekent dat ook structuren zich moeten gaan uitstrekken over meerdere organisaties. Dess et al. (1995) presenteren drie structuurvormen die, al dan niet naast elkaar, door organisaties kunnen worden gebruikt om de samenwerking met anderen te structureren.

Als eerste vorm introduceren Dess et al. (1995) de modulaire organisatie. Hierbij wordt een organisatie modulair gesplitst. Modulen die betrekking hebben op functies die niet tot de kerntaken van de betreffende organisatie behoren worden vervolgens uitbested. De organisatie houdt bij deze vorm volledige controle op strategisch niveau. Het voordeel van het op deze manier elders onderbrengen van taken is dat de kosten kunnen worden gereduceerd en dat het eigen personeel zich kan focussen op kerntaken.

Een verdergaande vorm van een interorganisatiele structuur is de virtuele organisatie (Dess et al. 1995). Hierbij is sprake van een aantal afzonderlijke organisaties die samen één 'virtuele' organisatie vormen. Er is sprake van een virtuele organisatie omdat er formeel meerdere organisaties zijn die samenwerken in een alliantie. Binnen een dergelijke alliantie richten deelnemende organisaties zich op de taak die het best past bij de eigen kerncompetentie. Doordat elke afzonderlijke organisatie zo zijn bijdrage levert aan de virtuele organisatie ontstaat een eindresultaat dat meer is dan de som der delen. Een belangrijk verschil met de modulaire organisatie is dat in een virtuele organisatie de deelnemers niet meer zelfstandig strategische keuzen kunnen maken. Het is dan ook belangrijk om een gezamenlijk een strategisch plan te genereren dat ingaat op de manier waarop de meerwaarde van samenwerking tussen organisaties.

De barrièrevrije organisatie is de laatste organisatiestructuur die door Dess et al. (1995) wordt beschreven. Bij deze vorm worden interne én externe barrières tussen afdelingen geslecht. Bij deze structuur is het belangrijk om afdelingsoverstijgende samenwerking te promoten. Daarnaast is een belangrijke opgave om ervoor te zorgen dat er voldoende onderling vertrouwen is tussen medewerkers van afdelingen binnen en buiten de traditionele organisatiestructuren. Een belangrijk voordeel van de barrièrevrije organisatie is dat door zijn flexibiliteit sneller kan worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden.

Technische en ondersteunende staf

Bij vrijwel alle organisatiestructuren zijn er behalve lijnafdelingen ook stafafdelingen. Volgens Mintzberg (1993) is een stafafdeling een afdeling die niet rechtstreeks in het primaire proces is opgenomen, maar er wel direct of indirect invloed op heeft. Technische stafafdelingen hebben direct invloed op het primaire proces. Hierbij kan gedacht worden aan afdelingen die zich specialiseren (bijvoorbeeld op ICT) of die het primaire proces als geheel bekijken (kwaliteitszorg). Ondersteunende staf heeft volgens Mintzberg geen directe invloed op het proces, maar heeft wel een

randvoorwaardelijke functie. Hierbij kan gedacht worden aan personeelszaken, voorlichting, beveiliging en schoonmaak.

Afstemming

Bij alle indelingen die hierboven zijn geïntroduceerd is afstemming tussen de organisatieonderdelen van belang. Mintzberg (1993) heeft vijf coördinatiemechanismen gedefinieerd die hierbij behulpzaam kunnen zijn. In de eerste plaats is dat het directe toezicht. Daarbij worden werknemers voortdurend door hun leidinggevende gecontroleerd en bijgestuurd. Een tweede coördinatiemechanisme is onderlinge aanpassing. Overleg tussen collega's tijdens een werkoverleg is hiervan een voorbeeld. Ten derde kan ook een standaardisatie van werkprocessen als coördinatiemechanisme worden gezien. Door processen te standaardiseren zijn alle medewerkers binnen een organisatie op de hoogte van de manier waarop wordt gewerkt. Naast het standaardiseren van het werkproces is het ook mogelijk om het resultaat te standaardiseren. Wanneer werknemers weten wat het einddoel van hun gezamenlijke werkzaamheden is, kunnen zij zich daarop richten. Tot slot kan afstemming volgens Mintzberg (1993) plaatsvinden door standaardisatie van kennis en vaardigheden. Dit is een belangrijk mechanisme bij gecompliceerd of hooggekwalificeerd werk. Het standaardiseren van proces of resultaat is dan niet mogelijk. Door een bepaald kennis- en vaardighedeniveau bij medewerkers, kan worden gegarandeerd dat er uiteindelijk een gewenst resultaat zal worden bereikt.

Structuur voor de Doener

De verschillende structuren die in deze paragraaf zijn besproken kunnen ook door corporaties worden toegepast. Een Doener zal zich in het algemeen op veel verschillende taakvelden richten, en veel zelf doen. Een matrixstructuur lijkt daarom geschikt. Hierbij wordt immers binnen één organisatie een combinatie gemaakt tussen functionele en projectmatige aansturing. Als een Doener zich intensief met relatief zelfstandige thema's zoals zorg, welzijn, onderwijs en/of werk zou gaan bezighouden is ook een Product-indeling interessant. Op deze wijze kunnen verschillende thema's relatief zelfstandig opereren, waardoor de complexiteit van het werkveld van de corporatie enigszins behapbaar wordt gemaakt. Risico hierbij is dat de meerwaarde van verschillende taakvelden in één organisatie onder te brengen, beperkt is of dreigt te worden. Waarom immers onder één paraplu blijven als er onderling geen meerwaarde wordt toegevoegd? Verantwoordelijkheden kunnen bij deze vorm relatief hoog in de organisatie liggen. Op het niveau van directie, staf en middenkader zal immers regelmatig bekeken moeten worden waar nog nieuwe uitdagingen voor de corporatie liggen om op te pakken. Omdat alles intern wordt uitgevoerd kunnen uitvoerende medewerkers worden uitgevoerd met coördinatiemechanismen die in hoge mate gestandaardiseerd zijn. Stafafdelingen zijn nodig om informatie over het (verschuivende) werkveld te verzamelen en te vertalen naar de lijnafdelingen.

Structuur voor de Regelaar

De Regelaar voelt zich weliswaar verantwoordelijk voor dezelfde zaken als de Doener, maar werkt samen met anderen aan deze zaken, waarbij de Regelaar zichzelf vooral op zijn eigen vastgoedcompetentie richt. Voor de Regelaar corporatie kan voor de interne structuur daarom worden volstaan met relatief eenvoudige oplossingen. Een traditionele indeling volstaat. Stafafdelingen kennen een relatief bescheiden omvang, en zijn vooral intern gericht. Onderdeel van de lijnafdelingen is naast de focus op het product, ook het onderhouden van het netwerk met samenwerkingspartners. Er zou ook een (staf)afdeling kunnen zijn die gespecialiseerd is in het onderhouden van relaties binnen het netwerk en het ophalen van maatschappelijke vraagstukken. Wat betreft de indeling moet deze afgestemd zijn met de organisatiestructuren van partners. Dit betekent niet perse dat het dezelfde structuur dient te zijn – afstemming is echter wel noodzakelijk. Ook is het nodig dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, zodat medewerkers zich gemakkelijker kunnen bewegen in het netwerk van samenwerkende organisaties. Voor het netwerk waarin de Regelaar opereert zijn bovendien meer ingewikkelde organisatiestructuren nodig. Hierbij

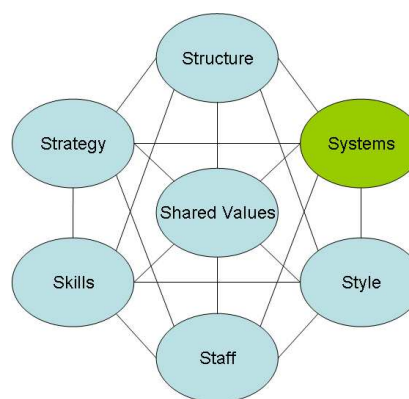
kan gedacht worden aan de modulaire, virtuele en barrièrevrije structuren die hierboven zijn beschreven.

Tabel 3.2: samenvatting kenmerken structuur Doener en Regelaar

Structuur aspect	Doener	Regelaar
Indeling	Relatief ingewikkelde structuur. Matrix structuur en/of P-indeling ligt voor de hand.	Relatief simpele interne structuur die aansluit bij structuur van partners. Binnen netwerk van partners structuur die gericht is op doorbreken van organisatiegrenzen.
Staf	Relatief veel staf, gericht op informatie ophalen van buiten en doorvertalen naar interne structuur	Relatief weinig staf
Coördinatie	Verantwoordelijkheid relatief hoog in de organisatie. Hoge mate van standaardisatie.	Verantwoordelijkheid relatief laag in de organisatie. Veel vrijheid voor medewerkers om werkzaamheden met samenwerkingspartners af te stemmen.

3.4 Systemen

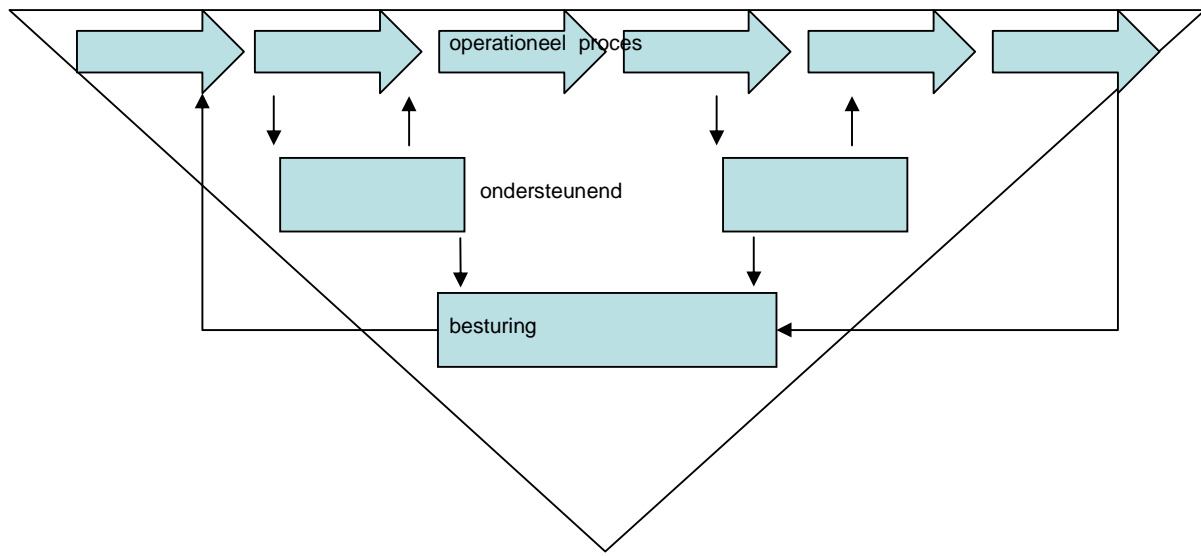
Binnen het 7S-model wordt met systeem alle formele en informele procedures die een organisatie draaiende houdt, bedoeld (Waterman e.a., 1980). De Caluwé en Vermaak (2003) hanteren een soortgelijke definitie. Zij definiëren systemen als de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren wordt gestuurd. Het verschil zit hem in het detail: Waterman e.a. richten op de 'onmisbaarheid' van het systeem en De Caluwe en Vermaak op het 'sturende' karakter van systemen. Formele en in mindere mate informele systemen, kunnen daarmee deel uitmaken van controle- en sturingsmechanismen. Voorwaarde hiervoor is dat er sprake is van bruikbare informatie. Informatie uit een of meerdere systemen samen kan verschillende doelen dienen: op operationeel niveau voor aansturing van medewerkers op verschillende niveaus binnen organisatie; op het niveau van de governance waar geaggregeerde informatie over het primaire proces deel kan uitmaken van een verantwoordingsstelsel. Uiteindelijk zorgt het besturingssysteem ervoor dat een organisatie productief kan zijn (Shoichet, 1998). We onderscheiden drie (niveaus van) systemen die in een organisatie een rol spelen:



- Systemen gericht op de operationele taken en processen van dagelijkse orde (de operationele activiteiten, het primaire proces van de organisatie, nauw verbonden aan de hoofdactiviteit);
- De ondersteunende instrumenten; de (technische) hulpmiddelen om het hoofdproces (goed) te laten draaien. Het is als het ware een 'doorgeefniveau' waar informatie van verschillende ordes wordt gekoppeld en bijeen gebracht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan informatiesystemen, welke gevoed worden met primaire activiteiten (zoals de verhuur van een woning) en waarbij de output (als cumulatie van gegevens) gebruikt kan worden als middel in besturingssystemen;
- Systemen voor besturing van organisaties (strategisch niveau).

In deze paragraaf beperken we ons op de besturingssystemen.

Figuur 3.5 Drie niveaus van systemen: operationeel, ondersteunend, besturend



Besturingssystemen

Een Besturingssysteem kan omschreven worden als het systeem waarmee organisaties gestuurd en gecontroleerd worden (Anheier, 2005). Anheier onderscheidt governance van management, maar erkent dat er, vooral in kleinere organisaties, een overlap is. Governance betreft vooral de verantwoordelijkheid voor de richting en prestaties van de organisatie, management betreft vooral de aansturing van uitvoerende activiteiten. De definitie van Anheier sluit aan op die van Van der Tak en Wijnen (2006). Besturen betekent ervoor zorgen dat een 'programma' ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt (Van der Tak en Wijnen, 2006). Volgens Van der Tak en Wijnen (2006) vindt besturing continu plaats. Het besturingsproces bestaat uit twee centrale activiteiten; het maken van stuurplannen en het bewaken van de voortgang van een programma in het licht van deze stuurplannen (planning en control). *Sturing* wordt door de De Bruijn en Ten Heuvelhof (1991: 3) gedefinieerd als "doelconforme beïnvloeding van maatschappelijke wisselwerkingen". In systemen in het algemeen gaat het dan om doelconforme beïnvloeding van processen, subjecten en objecten. Binnen bestuurskunde gaat het om beïnvloeding van maatschappelijke processen en de daarbij betrokken partijen; binnen bedrijfskunde gaat het om beïnvloeding van bedrijfsprocessen, afdelingen, werknemers, afnemers en diensten.

De Bruijn en Ten Heuvelhof (1991, in Haffner et al., 2005) onderscheiden eerste generatie en tweede generatie sturingsinstrumenten. Instrumenten van de eerste generatie zijn hiërarchische sturingsmiddelen zoals wetten en beleidsregels. Tweede generatie sturingsinstrumenten zijn instrumenten om in een complexe netwerken te sturen. Deze instrumenten zijn meerzijdige instrumenten (wilsovereenstemming tussen partijen), personen (contacten of functie), incentives (boete of beloning), kengetallen (sturen op afstand) en communicatieve instrumenten (Haffner et al., 2005)

Bij de invulling van besturingssystemen kunnen diverse keuzes worden gemaakt. Deze kunnen getypeerd aan de hand van tweedelingen als:

- open tegenover gesloten/rigide systemen;
- planmatige tegenover incrementele aanpak;
- afhankelijk of onafhankelijk van informatie;
- mechanisch-organisch;
- formeel (nadruk op sturing via regels en procedures) of informeel (nadruk op sturing via cultuur, waarden);

- beschrijvend of sturend;
- vooruitkijkend of terugkijkend;
- intern of extern;
- simpel of complex;
- zelfstandig of gekoppeld.

De Caluwé en Vermaak (2003) onderscheiden vijf benaderingen ('kleuren') van sturen van veranderingsprocessen (zie tabel 3.3). Deze manieren van denken kunnen ook toegepast worden op het kijken naar organisaties en op het besturingssysteem van de organisatie.

Tabel 3.3. Vijf benaderingen om processen binnen organisaties te besturen

Verander'kleur'	Typering	besturingssysteem
Geeldrukdenken	Sturing is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen of uitonderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten. Sturing via personen en communicatie staan centraal. Kernwoorden zijn socio-politiek, belangen, macht, en stakeholders.	Personen en communicatie
Blauwdrukdenken	Bij blauwdrukdenken wordt gestuurd door van te voren een duidelijk gespecificeerd resultaat vast te leggen, door alle stappen minutieus te plannen en zowel het resultaat als de weg er naar toe goed te beheersen. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Gestuurd wordt met meerzijdig instrumenten en kengetallen. Kernwoorden zijn rationele planning, projectmanagement, controle en analyse.	Projectaanpak, meerzijdige instrumenten en kengetallen
Rooddrukdenken:	Bij rooddrukdenken wordt een organisatie bestuurd door de juiste HRM-instrumenten in te zetten en te gebruiken. Mensen worden beloond (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'gestraft' (door demotie, slechte beoordeling). Kernwoorden zijn: mensen, stimuleren, straffen, competenties, talenten.	HRM-instrumenten
Groendrukdenken	Bij groendrukdenken worden organisaties bestuurd door mensen te motiveren om te leren. De nadruk ligt op sturing via personen en communicatie. Het kernwoord is leren.	Personen en communicatie
Witdrukdenken	Bij witdrukdenken wordt sturing aan een organisatie gegeven door te proberen de autonome dynamiek te beïnvloeden, onder meer via communicatie en incentives. Kernwoorden zijn chaos, netwerk, complexiteit, autonome en evolutionaire verandering, creativiteit, inspelen op kansen.	Communicatie en incentives

Bron: gebaseerd op De Caluwé en Vermaak (2003)

Besturingssystemen van de Doener en de Regelaar

Opschuivend van de Doener naar de Regelaar is er sprake van een toename van afhankelijkheid, complexiteit, onzekerheid, flexibiliteit, dynamiek en pluriformiteit. De sturing en verantwoording verschuift immers van relatief verticaal en intern gericht naar horizontaal en extern (keten)gericht. De Regelaar is afhankelijker van andere partijen voor de realisatie van zijn missie dan de Doener. De Doener kan in beginsel geheel zelf (intern) vormgeven aan de doelstelling. Bij een Doener ligt de nadruk daarmee meer op de interne sturing en dus sterker op management dan op 'governance' van een netwerk. Voor de interne sturing kunnen zowel 'eerste generatie', hiërarchische instrumenten gebruikt worden als 'tweede generatie' instrumenten voor sturing binnen netwerken.) De uitdaging van een Regelaar schuilt in het zodanig beïnvloeden van andere partijen dat deze doelstellingen gerealiseerd worden. Er is sprake van ketens of netwerken waarbinnen de Regelaar opereert en dat

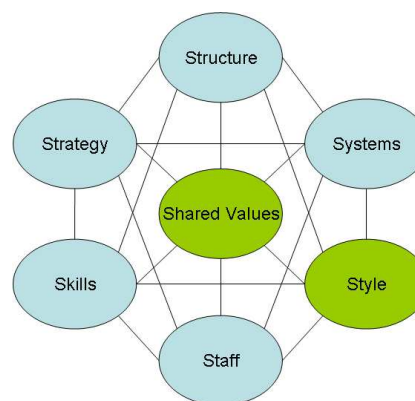
vraagt inzet van andere (tweede generatie) sturingsmiddelen. De Regelaar moet het (in haar samenwerking met anderen) meer hebben van 'zachte' middelen als initiatief nemen, ondernemend optreden, betrokkenheid en enthousiasme tonen. Het ontbreken van hiërarchische structuren maakt ook (formele) overeenkomsten met de maatschappelijke partners noodzakelijk om enige 'doelconforme beïnvloeding' mogelijk te maken. Ugedrukt in de kleuren van De Caluwé en Vermaak (2003) kan de Doener het blauw- en rooddrukdenken beter toepassen en zal de Regelaar besturingssystemen uit het geel- en witdrukdenken moeten toepassen.

Tabel 3.4: sturingsystemen van de Doener en de Regelaar

Systeemsubject	Doener	Regelaar
Dagelijks (operationeel) proces	Kan in hoge mate gebureaucratiseerd zijn zolang de taken (of te bereiken doelen of beoogde producten) helder omschreven zijn.	De interactie met andere coproducten maakt het moeilijker bureaucratisch te werken.
Ondersteunende processen	Kunnen relatief sterk gebaseerd zijn op kwantitatieve systemen ten behoeve van sturing en controle.	Zij minder bureaucratisch weer te geven (of op een excessief detail niveau) en in toenemende sterke mate afhankelijk van communicatie in kwalitatieve termen.
Bestuur/toezicht	Intern (management): hoge mate van controle mogelijk door een hiërarchische lijn in processen. Blauw- en rooddrukdenken. Extern (governance): gemakkelijk sturingsinformatie te genereren op kwantificeerbare aspecten (ook financiën).	Intern: sturing is vooral gericht op uitbreiden en managen van ketens. Geel- en witdrukdenken. Extern: het resultaat is minder makkelijk te beïnvloeden door afhankelijkheid van netwerk. Ook het genereren van sturingsinformatie zal lastiger zijn vanwege de 'gespreide' administratie.

3.5 Cultuur en leiderschap

Deze paragraaf gaat in op cultuur en leiderschap. In het 7S-model zijn dit de relatief zachte organisatiefactoren, maar daarmee zeker niet minder bepalend voor het succes van een organisatie. We starten met cultuur en behandelen daarna het eraan gekoppelde leiderschap. Hoewel er over cultuur veel is geschreven, blijft het een lastig te duiden begrip. Er is geen sprake van een algemene consensus in het gebruik van het begrip in de literatuur over organisaties. De aandacht voor het begrip is ook pas relatief laat ontwikkeld. Van Dale verstaat onder cultuur het geheel van normen, waarden, omgangsvormen e.d. in een organisatie of groep.



Organisatiecultuur

Waar structuur met name op de formele en hardere kant van de organisatie betrekking heeft, is organisatiecultuur meer de zachte kant van de organisatie: het betreft de betekenissen en zingevingen die mensen aan hun handelen geven. Dit impliceert dat cultuur pas zichtbaar wordt door kennis te nemen van de concrete activiteiten van de organisatie. Eén van de meest invloedrijke boeken over organisatiecultuur is dat van Schein (1985). Volgens hem is cultuur een patroon van fundamentele aannames ('*basic assumptions*'). Deze aannames fungeren tegelijk als terugvalbasis (waardes waarover niet steeds gediscussieerd hoeft te worden) zowel als uitvalbasis (bij het

overleven in veranderende omstandigheden). Organisatiecultuur heeft, volgens Deal en Kennedy (1982) en Peters & Waterman (1982), een aantal eigenschappen. Het is:

- meer dan de som der delen;
- historisch bepaald;
- gerelateerd aan rituelen en symbolen van antropologie;
- sociaal ingebed: gevormd en in stand gehouden door de groep mensen die de organisatie vormt;
- zacht;
- moeilijk te veranderen.

Functie van cultuur

Muijen e.a. (1996) stellen dat de functie van organisatiecultuur het oplossen van problemen is ten aanzien van *interne integratie* en *externe aanpassing* en overleving. Door cultuur vindt er ook *onzekerheidsreductie* plaats. Organisatiecultuur werkt als een *filter* en stabiliseert zo. Deze filterfunctie werkt Hampden-Turner (1994) verder uit en hij wijst op de voortdurende dilemma's die in organisaties ontstaan: er is een continuüm van twee organisatiekenmerken of waarden die de polen vormen. Het onderkennen van deze dilemma's en het omgaan hiermee is het wezen van cultuur. Hij hanteert twee termen die de mechanismen van cultuur beschrijven: de *virtuous circle* die probeert de verschillende polen te verzoenen (afstemmen) en de *vicieuze cirkel*. Een vicieuze cirkel kan bijvoorbeeld ontstaan rondom het command & control vanuit het topmanagement. Hoe meer het topmanagement dat centraliseert, des te meer zullen bedrijfseenheden zich aan deze centrale invloed proberen te onttrekken en eigen gedragsnormen te ontwikkelen. Waarop dit alleen tot nog maar meer formalisering en controle leidt. Het is dan zaak om deze vicieuze cirkel om te zetten in een virtuous circle.

Het (her)kennen van cultuur

Bij het kijken naar organisatieculturen kunnen twee benaderingen worden gevolgd. In de eerste benadering wordt via de weg van analyse bepaald welke cultuur er heerst in een organisatie. In de tweede benadering stelt men dat organisatiecultuur zich pas laat begrijpen door haar te ondergaan, of door te kijken naar het gedrag van medewerkers onderling in de organisatie. Deze methodologische verschillen zijn terug te voeren tot een begripsopvatting langs twee lijnen. De antropologische benadering die ervan uitgaat dat organisaties culturele entiteiten zijn en de sociologische benadering die stelt dat organisaties een cultuur hebben. Binnen deze paradigma's kunnen we organisaties op twee manieren opvatten: met een functionele benadering die stelt dat cultuur voortkomt uit het gedrag van het collectief. En een semiotische of netwerkbenadering die stelt dat organisatiecultuur voortkomt uit individuele gedragingen en cognities. Cameron en Quinn en Dreimuller beschouwen cultuur als een attribuut van de organisatie dat los van andere organisatorische fenomenen kan worden gemeten (Cameron en Quinn, 2006: 146). Mede om reden van paradigmatische zuiverheid volgen wij Cameron en Quinn en hanteren we in deze paragraaf het cultuurbegrip in een functionele benadering. Ons vertrekpunt is immers het 7S-model, waarmee we naar verschillende aspecten van organisaties kijken. Cameron en Quinn en het 7S-model komen overigens weer bij elkaar waar het gaat om de centrale positie van cultuur (of shared values) in een organisatie. Hieronder kijken we met twee 'brillen' naar de cultuur van de Doener en de Regelaar. De eerste bril leiden wij af van (sociologisch) onderzoek naar cultuur. Als tweede bril hanteren wij het Competing Values Framework van Cameron en Quinn, dat relatief goed is uitgewerkt en reeds toegepast is in onderzoek naar de organisatiecultuur van Nederlandse woningcorporaties (zie Dreimüller, 2006, 2008).

Cultuur van de Doener en de Regelaar vanuit sociologisch onderzoek

Onder meer Trompenaars (1995) en Hofstede (1980) benaderen organisatiecultuur sociologisch door onderzoek te doen naar de onderliggende aannames van waarden en gedragspatronen. Ze vertrekken vanuit een cultuurmodel dat sterk lijkt op die van de tegenpolen van Schein (1985).

Cultuur manifesteert zich in de vorm van de oplossing van dilemma's. Trompenaars komt tot de volgende tegenstellingen:

- universalisme versus particularisme;
- individualisme versus collectivisme;
- neutrale versus affectieve relaties;
- specifieke versus diffuse relaties;
- prestatie versus toewijzing;
- tijdsoriëntatie: korte versus langetermijneriëntatie;
- omgevingsbeheersing: omgeving te beïnvloeden of onbeïnvloedbaar.

Hofstede (2005) onderscheidt twee verschillende niveaus om naar cultuur te kijken: de waarden (nationaal niveau, waarden die 'met de paplepel' worden ingegoten tijdens het opgroeien van mensen) en de manieren (individueel niveau, hoe mensen ervaringen opdoen in hun omgeving tijdens het ouder worden en in de werkomgeving). Op nationaal niveau onderscheidt Hofstede vijf verschillende gebieden:

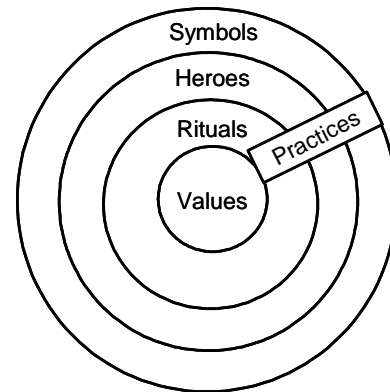
1) Machtsafstand tussen werknemers en leidinggevenden. In de Nederlandse cultuur is er een overwegend kleine machtsafstand;

2) Mate van individualisme tegenover collectivisme in de onderneming. Nederland is terug te vinden aan de individualistische kant;

3) 'Gender' van de organisatie. In Nederland is sprake van een sterk 'vrouwelijke' cultuur, waarbij het voornamelijk gaat om het behouden van goede relaties, onderlinge samenwerking, een prettige omgeving en zekerheid voor werknemers;

4) Vermijden van onzekerheden (is iets anders dan het niet nemen van ondernemingsrisico's). Het gaat hier om aspecten zoals het vermijden van stress, meegaan in de standaarden van de organisatie en zekerheid over het arbeidscontract. Nederland scoort hier gemiddeld;

5) Kortetermijndenken vs langetermijndenken. Nederland is meer kortetermijndenkend dan langetermijndenkend.



Deze geïsoleerde culturele aspecten worden verondersteld te gelden voor alle Nederlandse ondernemingen. In een Nederlandse maatschappelijke onderneming, of het nu een Doener of Regelaar is, zullen deze culturele eigenschappen terugkomen. Verschillen in culturen binnen organisaties treden op bij de 'manieren'. Voor deze vertaling naar organisaties wordt gekeken naar cultuuraspecten die minder 'diep in de genen' zitten, de rituelen, boegbeelden en symbolen van een organisatie. Hier zijn 6 aspecten in te onderscheiden:

1) Oriëntatie op proces (middelen) versus het resultaat (doelstellingen);

2) Oriëntatie op de (ontwikkeling van de) werknemer versus (de ontwikkeling van) het vakgebied;

3) Ontlenen van identiteit aan de organisatie versus identiteit aan het vakgebied;

4) Open cultuur versus gesloten cultuur;

5) Vrijheid versus strakke controle;

6) Het volgen van procedures en richtlijnen ('normatief') versus inspelen op de (flexibele) marktvaart- en omstandigheden ('pragmatisch').

In de Tabel 3.5 zijn voor de organisatieperspectieven van de Doener en de Regelaar deze 6 aspecten getypeerd.

Tabel 3.5: enkele cultuurkenmerken van de Doener en de Regelaar

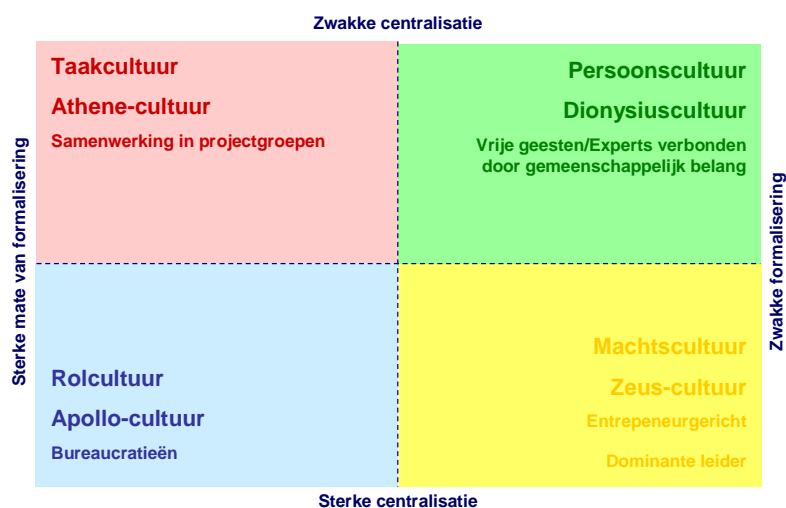
Cultuuraspect	Doener	Regelaar
Oriëntatie in projecten	Resultaat (waarbij proces niet geheel onbelangrijk is)	Proces (waarbij resultaat wel gehaald moet worden)
Carrière oriëntatie	Werknemer	Inhoud vakgebied
Identiteit ontlenen	Organisatie	Vakgebied
Openheid	Minder open	Open
Mate van controle	Strakke controle binnen de eigen organisatie	Vrijheid vanuit de eigen organisatie
Formaliteit	Overwegend pragmatisch inspelen op de markt (intern wel procedures)	Overwegend normatief volgen van procedures extern (intern wel pragmatisch)

Cultuur van de Doener en de Regelaar in het Competing Values Framework

Er zijn verschillende classificaties van organisatieculturen ontwikkeld, vaak door twee of meer van de hierboven genoemde cultuuraspecten als basis te gebruiken voor een indeling op hoofdlijnen. Zo hanteren Harrison (1972) en Handy (1987) beiden centralisatie en formalisering als uiteinden van de organisatiepolen. Aldus ontstaan vier kwadranten; taakcultuur, persoonscultuur, machtscultuur en rolcultuur. (zie figuur 3.6; de namen die Handy hanteert hebben wij onder de termen van Harrison gezet).

Figuur 3.6 Culturen van Harrison (1972) en Handy (1987)

TU Delft - PhD literatuur - Gis Hoofs | jan 2009



7

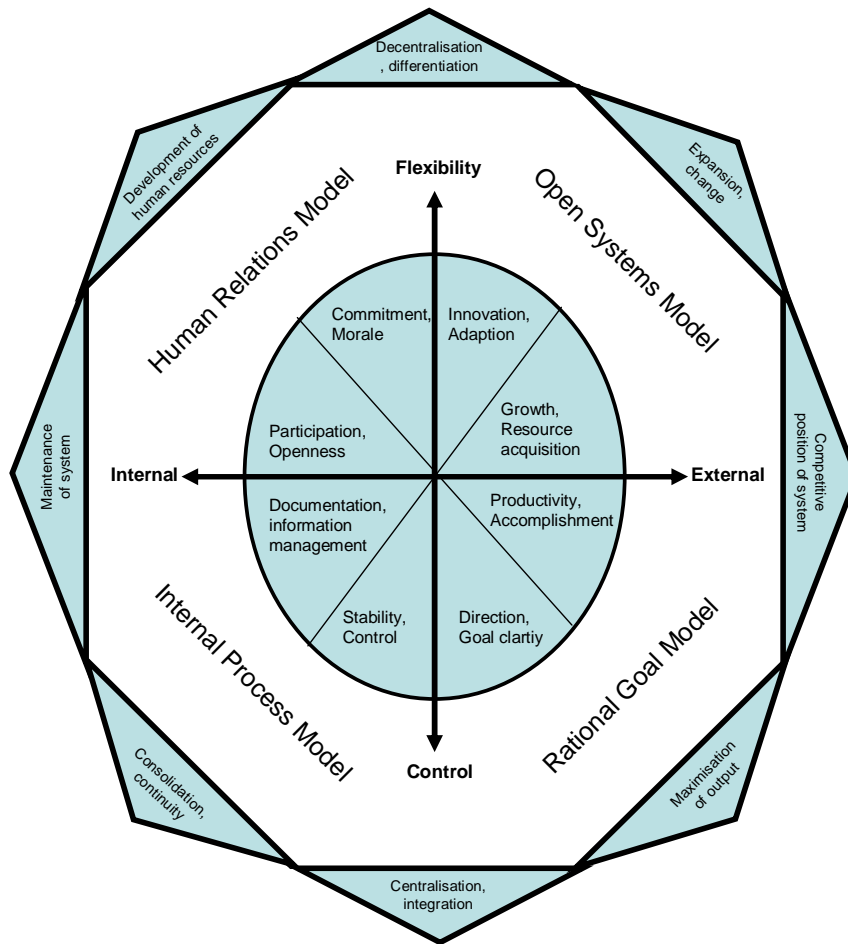
In het model van Cameron en Quinn (2006) is sprake van strijdende of concurrerende waarden (*competing values*). Zij noemen hun model dan ook het Competing Values Framework (naar Quinn, 1988). Naarmate bepaalde waarden domineren, tendeeert een organisatie naar de beoordeling van de effectiviteit van de organisatie vanuit dat perspectief. Volgens Quinn e.a. (2007) zijn verschillende modellen van organisaties samen te vatten in een breder kader waarin onderscheid wordt gemaakt in:

- een nadruk op flexibiliteit versus een nadruk op controle;
- een voornamelijk intern gerichte en een voornamelijk extern gerichte organisatie.

In dit model plaatsen zij vier hoofdtypen van organisatiemodellen: het *internal process model*, het *rational goal model*, het *human relations model* en het *open systems model* (zie figuur 3.7). Daarbinnen onderscheiden zij:

- acht verschillende centrale criteria van effectiviteit (aangegeven binnen de cirkel in figuur 3.7)
- en acht verschillende algemene oriëntaties (aangegeven in de punten van de achthoek rondom de cirkel in figuur 3.7).

Figuur 3.7: het *Competing Values Framework (Strijdende Waarden Model)*



Bron: Quinn (1988), Quinn et al. (2007).

Dominante waarden van Doener en de Regelaar

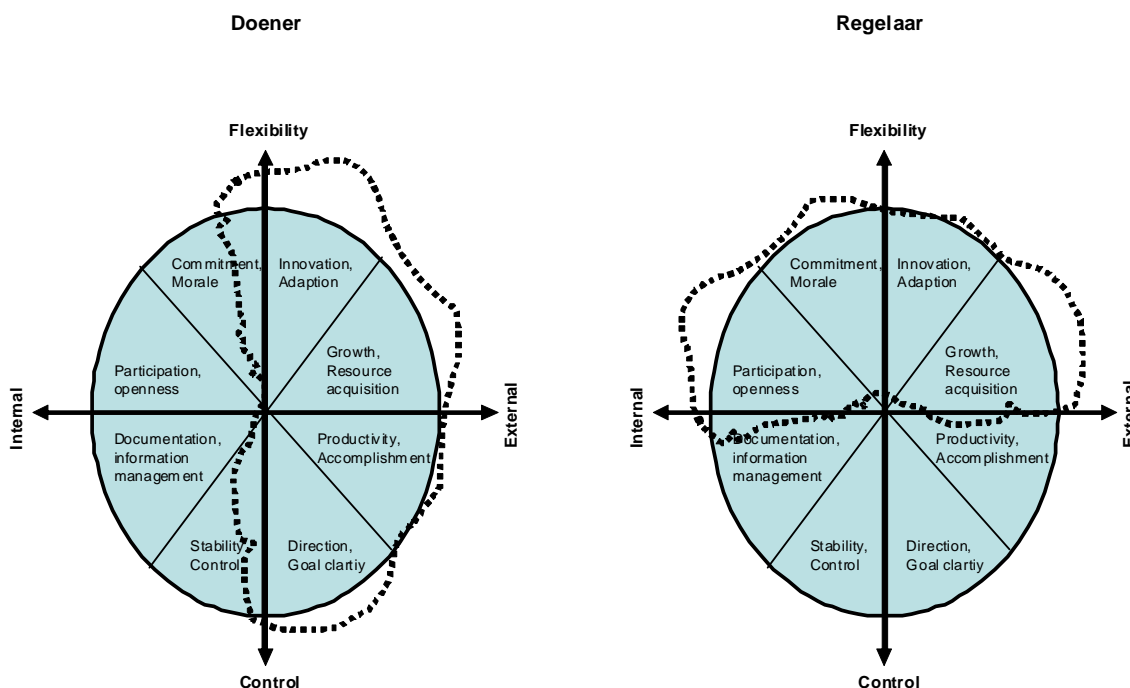
In het model van Quinn is sprake van verschillende strijdende waarden. Zo staat het flexibele, op de omgeving gerichte *open systems model* in contrast met het op controle binnen de eigen organisatie gerichte *internal process model*. Daarbinnen staat de gerichtheid op innovatie en aanpassing in het open systems model in contrast met de gerichtheid op stabiliteit in het *internal process model*. Het is daarbij belangrijk te vermelden dat Quinn e.a. (2007) niet stellen dat deze verschillende waardeoriëntaties niet kunnen bestaan binnen één systeem. Het is zelfs zo dat zij stellen dat het aanbevelenswaardig is om in ieder kwadrant effectief te kunnen handelen. Wel is het zo dat in bepaalde organisaties bepaalde waarden relatief sterk vertegenwoordigd (kunnen) zijn.

Wij stellen dat in het algemeen voor een maatschappelijke ondernemende woningcorporatie de interne op controle gerichte waarden niet dominant mogen zijn, vanwege de gerichtheid op een breed spectrum aan maatschappelijke problemen en de daaraan gekoppelde noodzaak om in een breed institutioneel veld (staat, markt en samenlevinggemeenschap) te opereren. Daarom zouden volgens ons juist de contrasterende strijdende waarden 'flexibiliteit' en 'externe oriëntatie' relatief sterk aanwezig moeten zijn. In termen van Handy (1987) zou de Dionysiuscultuur relatief sterk ontwikkeld moeten zijn.

Verder zien wij een verschil in aanvullende waardeoriëntatie tussen de Doener en de Regelaar. Naast de waarden die horen bij het *open systems model*, stellen wij dat de waarden uit het *human relations model* relatief sterk aanwezig zijn in een Regelaar. Dit lijkt enigszins paradoxaal omdat dit in het Competing Values Framework onder de interne oriëntatie wordt geschaard. Als we echter kijken naar de onderliggende waarden 'samenwerking', 'openheid', 'commitment' denken wij dat juist deze waarden gecultiveerd moeten worden binnen een Regelaar om ook effectief samen te kunnen werken met maatschappelijke partners.

Binnen een Doener zijn, naast de waarden uit het *open systems model*, juist de waarden die horen bij het *rational goal model* relatief sterk aanwezig. Een dergelijke corporatie streeft volgens ons naar een brede rol, waarbij zij zelf veel doet. Om daar succesvol in te zijn, zal zij ook een (maatschappelijk) competitieve houding moeten hebben ten opzichte van andere organisaties die zijn verbonden aan de staat, markt of gemeenschap. Bovendien vraagt het relatief brede veld van activiteiten dat binnen de eigen organisatie wordt uitgevoerd om een zekere mate van helderheid over doelstellingen en realisatie.

Figuur 3.8: dominante waarden van de Doener en de Regelaar

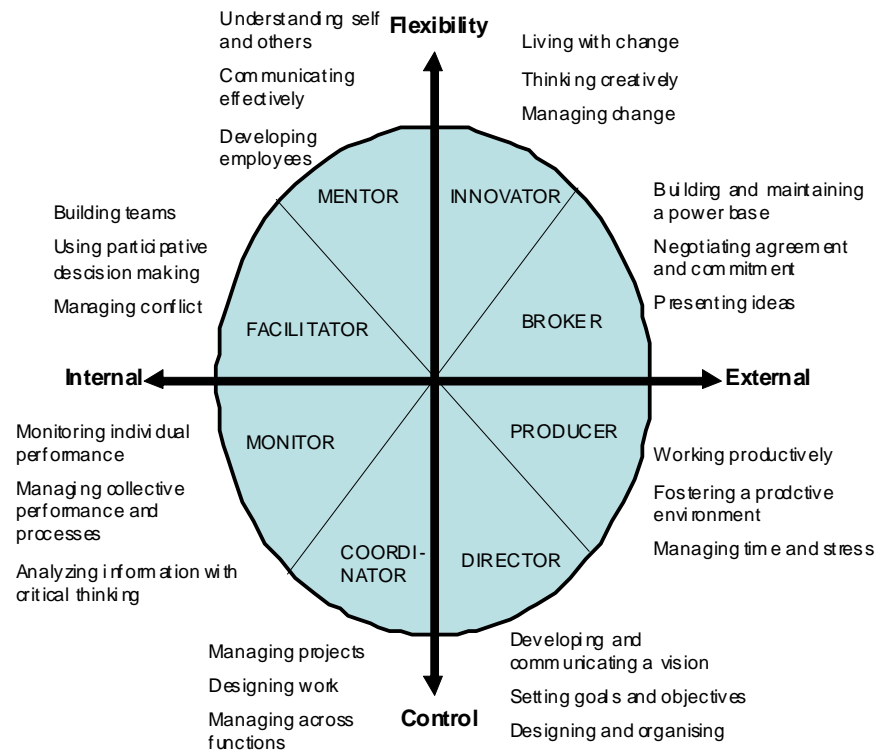


Leiderschapsstijlen in het Competing Values Framework

Leiderschap is nauw verwant aan de cultuur (de dominante waarden in een organisatie). Leiderschap is ook één van de cruciale schakels in het effectief kunnen vormgeven en uitvoeren van de missie en strategie van een organisatie. Zeker bij corporaties zien we dat de visie en stijl van de bestuurder(s) een grote stempel drukken op de strategische positie die een organisatie inneemt (zie bijvoorbeeld

Van der Brug, 2008). Het bestuur is doorgaans bij corporaties ook een zeer belangrijke schakel tussen de interne organisatie en de externe omgeving. Het bestuur geeft intern en extern gezicht aan de onderneming en maakt de belangrijkste strategische keuzes. Daarom besteden wij in deze ook expliciet aandacht aan de gevolgen van de keuze die een corporatie maakt voor het ontwikkelingsperspectief van een Doener of een Regelaar voor het leiderschap. Hierbij sluiten we aan bij het Competing Values Framework. Op basis daarvan onderscheiden Quinn et al (2007) acht leiderschapsrollen, met elk drie kerncompetenties. Deze zijn weergegeven in figuur 3.9.

Figuur 3.9: leiderschapstijlen en kerncompetenties in het Competing Values Framework



Bron: Quinn et al. (2007).

In navolging van Quinn et al. (2007) merken we nog eens op dat in beginsel alle leiderschapsrollen goed vervuld en met elkaar verbonden moeten worden. Wij zien echter wel verschillen in de dominantie van de leiderschapsrollen die aanwezig zijn in de Doener en de Regelaar. In analogie met de dominante waardeoriëntatie, moet het leiderschap van de maatschappelijk ondernemende woningcorporatie vooral de externe gerichtheid en flexibiliteit van de organisatie ondersteunen. Dit betekent dat zowel de 'innovator' als 'bemiddelaarsrol' (*broker*) goed ingevuld dienen te worden. Dit geldt voor zowel de Doener als de Regelaar. De bemiddelaarsfunctie is nodig om intern en extern de nodige relaties op te bouwen om diverse maatschappelijke problemen op te kunnen lossen. De innovatorrol is nodig om de organisatie te helpen effectief op te treden in een continu bewegend werkveld en daarbij de maatschappelijke opgaven te herkennen en te vertalen naar activiteiten van de eigen organisatie. Wel verwachten wij dat de innovatorrol iets minder belangrijk is bij de Regelaar omdat de uitvoerende activiteiten dichter bij de core-business blijven. De bemiddelaarsrol is juist relatief belangrijk voor de Regelaar omdat de doelstellingen relatief veel in samenwerkingsverbanden moeten worden gerealiseerd. Bij de Doener zal de nadruk bij de invulling van de bemiddelaarsrol sterker liggen op het realiseren van verbindingen in de interne organisatie, tussen de verschillende afdelingen.

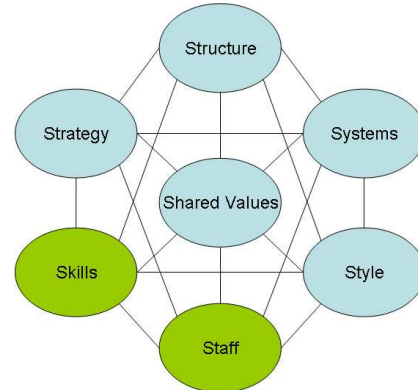
Bij zowel de Doener als de Regelaar zullen ook enkele van de leiderschapsrollen uit de kwadranten gericht op samenwerking en competitie relatief sterk ontwikkeld moeten zijn. Voor beide toekomstperspectieven geldt dat het leiderschap veel meer moet omvatten dan excelleren in vakinhoudelijke kennis van de (traditionele) corporatieactiviteiten. De verschillen tussen de Doener en de Regelaar zitten met name in de nadere invulling van de leiderschapsrol (het object van leiderschap). In tabel 3.6 hebben wij deze verschillen getypeerd, waarbij we met de klok mee de verschillende leiderschapsrollen uit Figuur 3.9 bespreken.

Tabel 3.6: competentieniveau en object van leiderschapsrollen in de Doener en de Regelaar

Leiderschapsrol	Gewenst competentieniveau en object van leiderschapsrol voor de...	
	Doener	Regelaar
Innovator	Uitmundend, om effectief de organisatie en activiteiten aan te kunnen passen aan een breed en continu veranderend werkveld.	Zeer goed, echter iets minder dominant dan bij de Barbapappa, omdat de uitvoerende activiteiten van de organisatie dicht bij de core-business blijven.
Bemiddelaar (Broker)	Zeer goed, om intern en extern de nodige relaties op te kunnen bouwen voor het oplossen van maatschappelijke problemen.	Uitmundend, met een relatief sterke nadruk op het realiseren van verbindingen met maatschappelijke partners.
Producent	Ruim voldoende, om de doelgerichte cultuur te ondersteunen.	Goed, om de eigen inzet in de samenwerkingsverbanden te realiseren.
Director	Goed, om de doelgerichte, 'competitieve' cultuur te ontwikkelen en behouden.	Ruim voldoende, doelstellingen worden voornamelijk in externe samenwerkingsverbanden geformuleerd (zie makelaarsrol), een belangrijk object van deze rol is de organisatie scherp te houden op het werken vanuit de core-business.
Coordinator	Voldoende, om het werk effectief en efficiënt te vervullen.	Voldoende, om het werk effectief en efficiënt te vervullen.
Monitor	Voldoende, om het werk effectief en efficiënt te vervullen.	Voldoende, om het werk effectief en efficiënt te vervullen.
Facilitator	Ruim voldoende, vooral gericht op het functioneren van teams binnen de organisatie.	Goed, vooral gericht op het functioneren van samenwerkingsverbanden met derden.
Mentor	Ruim voldoende, vooral gericht op het ondersteunen van innovatie en samenwerking binnen de organisatie.	Goed, vooral gericht op het functioneren van samenwerking met derden.

3.6 Mensen

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



Veel corporaties zijn nog op zoek naar de vraag welke kernkwaliteiten zij als organisatie nodig hebben en wat dit betekent voor het personeel. Deze zoektocht wordt bemoeilijkt omdat de taakopvatting van corporaties nog erg in beweging is. Van corporaties wordt naast traditioneel woningbeheer steeds meer verwacht op gebieden als zorg voor leefbaarheid, projectontwikkeling, wijkontwikkeling en het opsporen van sociale problemen 'achter de voordeur'. In deze paragraaf willen we een bijdrage leveren aan de inhoudelijke kant van het HRM-beleid van corporaties en beschrijven we de consequenties van de organisatorische keuzes die corporaties maken voor het ontwikkelingsperspectief van de Doener of de Regelaar.

Theorieën over HRM-beleid en kernkwaliteiten

Er is vrijwel geen specifieke wetenschappelijk literatuur over HRM-beleid bij woningcorporaties. Er zijn wel publicaties beschikbaar met een meer praktische perspectief waarin vooral HRM-instrumenten behandeld worden, zoals de recente publicatie "Grip op werkprocessen, HRM en organisatiecultuur" van Dreimuller (2008). Daarnaast beschikt (het?) KWH sinds kort over een KWH-label Goed werkgeverschap dat onder andere geïnspireerd is op het internationale label "Investors in People". Atrivé heeft in opdracht van KWH een toesnijding gemaakt van het INK-Managementmodel waarin het organisatieveld "Management van Medewerkers" een specifiek onderdeel is. De genoemde instrumenten bieden weinig houvast als het gaat over de inhoudelijke kant van het HRM-beleid. In het onderdeel *staff* onderscheiden Waterman et al. (1980) twee polen voor het HRM-beleid: 'hard' en 'zacht' (zie tabel 3.6). Zij stellen dat beide kanten lange tijd te weinig aandacht hebben gekregen van het topmanagement. De 'harde' kanten van het HRM-beleid zijn vooral instrumenteel van aard en managers hebben de neiging om onderwerpen als functie-omschrijvingen, 'loongebouwen' en beoordelingsystemen zo snel mogelijk te delegeren naar hun P&O-afdeling. De 'zachte' kant van het HRM beleid krijgt volgens hen te weinig aandacht van het topmanagement omdat normen en waarden, ethiek en motivatie ontastbare onderwerpen zijn, die maar moeilijk te veranderen zijn. Waterman et al. besteden dan ook veel aandacht aan de 'socialisatie' van medewerkers en de vorming van high potentials die doorgroeien naar managementfuncties.

Tabel 3.6: de zachte en harde kanten van HRM-beleid

Zacht	Hard
Motivatie	Beoordelingssystemen
Normen en Waarden	'Loongebouwen'
Socialisatie	Funcieclassificaties

'Staff' voor Doeners en Regelaars

Doeners willen veel zelf doen en zullen daardoor een grotere werkorganisatie hebben en daardoor ook meer mogelijkheden voor het laten doorstromen van medewerkers naar managementfuncties. Regelaars hebben die mogelijkheden minder omdat zij kleiner zijn en minder diverse bedrijfsactiviteiten kennen. Uiteraard kunnen Regelaars proberen een dergelijke doorstroming te organiseren door samen te werken met andere organisaties. Een dergelijke samenwerking zal vooral de doorstroming in de 'breedte' bevorderen (bijvoorbeeld van een functie op het gebied van wonen naar een baan in de zorg). Het op deze manier laten doorstromen van 'eigen kweek' naar hogere managementposities is minder waarschijnlijk. Maar het blijft de vraag of zelfs de Doeners onder corporaties voldoende omvang hebben of kunnen krijgen om de juiste mensen te werven, vast te houden en onder te dompelen in de waarden van het maatschappelijk ondernemerschap. Zelfs grote corporaties melden dat zij voor sommige functies (bijvoorbeeld op het gebied van projectontwikkeling) moeite hebben om mensen met voldoende kwaliteit in huis te halen en vooral te houden. Soms wordt het zijn van een aantrekkelijke werkgever ook expliciet genoemd als een van de redenen voor een fusie.

Het is overigens de vraag of socialisatie tot maatschappelijk ondernemer altijd moet gebeuren op het niveau van de organisatie. Maatschappelijk ondernemerschap op het gebied van wonen en wijkontwikkeling is een eigenschap die je terugziet (of zou moeten zien) in zowel Doeners als Regelaars. Maar er zijn in Nederland vrijwel geen opleidingen waarin dat maatschappelijk ondernemerschap wordt geleerd en waar tegelijkertijd socialisatieprocessen kunnen plaatsvinden. In het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld ontwerpt het Chartered Institute of Housing (CIH) opleidingsprogramma's voor *housing professionals*. (bron) Dit zijn geen losse cursussen maar gedegen postgraduate opleidingen waarin veel aandacht is voor onderwerpen als betaalbaar wonen en duurzame wijkontwikkeling. Op die manier worden (aankomende) managers gesocialiseerd met de normen en waarden van de sector. In Nederland gebeurt het omgekeerde. Door het ontbreken van opleidingen voor housing corporatieprofessionals volgen veel managers en jong aanstormend talent een MBA of MRE opleiding en nemen de normen en waarden van die opleidingen mee naar hun bedrijf. Het gevaar bestaat dat hierdoor essentiële waarden van het maatschappelijk ondernemerschap niet voldoende worden gecultiveerd.

'Skills' voor medewerkers van Doeners en Regelaars

Belangrijke kwaliteiten in beide toekomstperspectieven zijn externe gerichtheid en flexibiliteit. Maar in de twee ontwikkelingsperspectieven zijn die kwaliteiten wel iets anders in te vullen.

- *Externe gerichtheid*: de manier waarop een Doener naar de buitenwereld kijkt is anders dan de blik van een Regelaar. De Doener heeft meer weg van een *jager*, de Regelaar meer van een *verzamelaar*. Bij de Doener verwachten wij een meer competitieve houding ten opzichte van andere organisaties. Samenwerken is belangrijk, maar dit type corporatie zal ook werken aan een sterke machtsbasis waardoor zij meer powerplayer kan zijn dan Regelaars. De Doener streeft meer naar hiërarchische verhoudingen tussen organisaties, de Regelaar meer naar horizontale verbanden waarbinnen men op voet van gelijkwaardigheid samenwerkt;
- *Flexibiliteit* hangt samen met aanpassen en veranderen. Dit betekent dat de corporatie zowel moet beschikken over de kwaliteiten van een 'innovator' en 'bemiddelaar' uit het Competing Values Framework (zie paragraaf over cultuur en leiderschap). Een Doener wil veel zelf doen en dient dan ook de kwaliteit van innovator zelf in huis te hebben. Een Regelaar werkt veel samen met anderen en hoeft dus niet altijd zelf de innovator te zijn, maar kan ook samenwerken met innoverende organisaties. Om dat te kunnen doen moet zij wel een bedreven bemiddelaar zijn om de doelen van organisaties met elkaar te verbinden.

In Tabel 3.7 hebben we op basis van het Competing Values Framework een aantal kernkwaliteiten voor medewerkers (*Skills*) uitgewerkt.

Tabel 3.7: kernkwaliteiten van leidinggevend en medewerkers

Rol	Kernkwaliteit	Doener	Regelaar
Directors	Ontwikkelen en communiceren van een visie	Uitmuntend	Goed
Producer	Productief	Uitmuntend	Goed
	Zorgen randvoorwaarden om productief te kunnen zijn	Goed	Uitmuntend
Bemiddelaar	Presentatievaardigheden	Goed	Uitmuntend
	Onderhandelingsvaardig	Goed	Uitmuntend
	Strategisch denken (bouwen aan eigen machtsbasis)	Uitmuntend	Goed
Innovator	Creatief denken	Uitmuntend	Goed
	Veranderbereid	Uitmuntend	Goed
Mentor	Zelfkennis en kennis van anderen (personen en organisaties)	Goed	Uitmuntend
	Communicatievaardigheden	Goed	Uitmuntend
	Persoonlijke ontwikkeling medewerkers	Uitmuntend	Uitmuntend
Facilitator	Teambuilding	Goed	Uitmuntend
	Gezamenlijke besluitvorming	Goed	Uitmuntend
	Conflict hantering	Goed	Uitmuntend
Coordinator	Projectmanagement	Voldoende	Voldoende
	Planner	Voldoende	Voldoende
Monitor	Analytisch vermogen	Voldoende	Voldoende
	Beheersen en verbeteren bedrijfsprocessen	Voldoende	Voldoende
	Monitoren presentaties medewerkers	Voldoende	Voldoende

Waterman et al. (1980) stellen dat de kernkwaliteiten van de organisatie (skills) sterk samenhangt met andere onderdelen van het 7S-model, zoals de ondersteunende structuur en systemen. Zij stellen ook dat het ontwikkelen van kernkwaliteiten een langzaam proces is en dat oude- en nieuwe kernkwaliteiten elkaar weleens dwars kunnen zitten. Dat zie je ook bij woningcorporaties. De traditionele kernkwaliteit van corporaties, het beheren van woningen, is vaak bepalend voor de organisatiestructuur (woondienstenmodel of de traditionele 'hark') en bedrijfsinformatiesystemen (systemen die procesbeheersing ondersteunen). Juist door de ondersteuning die kernkwaliteiten nodig hebben, zijn ze vaak moeilijk met elkaar te combineren. Zo vraagt een kernkwaliteit als projectontwikkeling om een andersoortige organisatiestructuur (geen afdelingen maar tijdelijke projectgroepen) en andere systemen (projectmanagement). Daarom worden dergelijke activiteiten vaak in andere bedrijfsdelen ondergebracht. In de paragraaf over structuur is onder meer ingegaan op de spanning die bij Doener ontstaat in de onderlinge verbinding tussen de diverse afdelingen. Een Doener zal dan ook geconfronteerd worden met de spanning die het combineren van verschillende kernkwaliteiten met zich meebrengt. Een Regelaar heeft dat mogelijk minder, omdat zij zich richt op een beperkt aantal activiteiten en voor het overige aansluiting zoekt bij andere organisaties. Een Regelaar zal waarschijnlijk nog meer dan een Doener het vermogen zich in te leven in andere organisaties moeten ontwikkelen, om succesvol samen te kunnen werken.

3.7 Haalbaarheid van de ontwikkelingsperspectieven

In dit hoofdstuk zijn de organisatiekenmerken van twee ontwikkelingsperspectieven voor maatschappelijk ondernemende woningcorporaties geschetst. Hoewel corporaties enige mate van vrijheid hebben om hun eigen ontwikkelingsperspectief te kiezen, zijn er wel grenzen aan verbonden. In deze slotparagraaf toetsen wij het perspectief van de Regelaar en de Doener dan ook op hun haalbaarheid. We maken daarbij onderscheid in de wettelijke, politiek-culturele, financiële en organisatorische haalbaarheid.

Wettelijke haalbaarheid

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

Politiek-culturele haalbaarheid

Een bredere rol voor corporaties wordt ook in politieke kringen overwogen en soms ook toegejuicht. In het recente rapport van de Stuurgroep Meijerink (2008) richten corporaties zich op de "brede zorg voor het wonen. De Stuurgroep maakt daarbij onderscheid in taken die moeten, kunnen en te overwegen zijn (zie tabel 3.8). Hieruit blijkt enerzijds de wens om corporaties meer mogelijkheden te geven zich ook buiten hun traditionele werkterrein te begeven, maar anderzijds ook de wens om dergelijke stappen goed in de publieke controle in te bedden. De Stuurgroep zoekt met andere woorden naar een manier om ruimte voor maatschappelijke ondernemerschap te combineren met borging van het publieke belang. In het voorstel van de Stuurgroep bestaat het risico dat de activiteiten buiten het fysieke domein van het wonen met veel bureaucratie omgeven worden, zodat het perspectief van de Doener minder aantrekkelijk wordt. Er zijn overigens ook alternatieven denkbaar, waarbij de publieke verantwoording zich (juist) primair richt op de kerntaken op het (fysieke) woondomein en de financiële continuïteit en daarnaast corporaties veel ruimte wordt geboden om daarnaast een brede rol op te pakken in de maatschappij (zie bijvoorbeeld Gruis, 2008). Toch vragen wij ons af of het perspectief van de Doener, indien extreem doorgevoerd, past bij de Nederlandse cultuur. De politiek zal in ieder geval veel moeite hebben met het ontstaan van maatschappelijke monopolisten die moeilijk te controleren zijn vanuit de overheid. Daarbij komt ook nog dat vanuit andere (Europese, neo-liberale en socialistische) kringen het fenomeen maatschappelijke onderneming sowieso ter discussie staat vanwege de hybriditeit van het instituut zie bijvoorbeeld Gruis en Priemus, 2008).

Tabel 3.8: *typering kerntaken corporaties op basis van rapport Stuurgroep Meijerink*

Apect	Moet (Ja)	Kan (Ja, mits...)	Te Overwegen (Nee, tenzij)
Typering	<i>Investeren in stenen (woningen)</i>	<i>Investeren in grijs en groen en stenen (overig vastgoed)</i>	<i>Investeren in mensen</i>
Betrokkenheid corporatie	Op dit terrein moet de corporatie actief zijn.	Op dit terrein kan de corporatie actief zijn als at van belang is voor de klanten en de woningen van de corporatie	Op dit terrein kan de corporatie overwegen om actief te zijn als de lokale context hier om vraagt.
Relatie met de woning Taken	Woning is primaire drager voor handelen corporatie. Bouwen van sociale huur- en koopwoningen, verhuren van woningen en afhankelijk van lokale context voorzien in de behoeften van andere doelgroepen door het bouwen van dure huur- en koopwoningen.	Woning is indirecte drager. Beheren woonomgeving, ontwikkelen en beheren maatschappelijk vastgoed	Relatie met het wonen is 'dun'. Wijk- en buurtaanpak, investeren in sociale en economische ontwikkeling van wijken en buurten en hun bewoners.
Verantwoording	Verantwoording niet investeren is noodzakelijk.	Verantwoording wel of niet investeren is noodzakelijk.	Verantwoording van investeren is noodzakelijk.
Noodzakelijke kernkwaliteiten van de organisatie	Verhuurprocessen, technische beheerprocessen, projectontwikkeling wonen	Kwaliteiten op het gebied van de ontwikkeling, beheer en exploitatie van openbare ruimte, kwaliteiten op het gebied van projectontwikkeling, het beheer en de exploitatie van maatschappelijk vastgoed (zoals scholen en zorgvastgoed).	Kwaliteiten op terreinen wonen, zorg. welzijn, onderwijs en werkgelegenheid, waarbij ieder deelterrein is onder te verdelen in subcategorieën, zoals zorg voor ouderen, minder-validen, vluchtelingen, enz.

Financiële haalbaarheid

Het perspectief van de Doener met een brede taakopvatting lijkt ons financieel minder haalbaar dan het perspectief van de Regelaar. Indien corporaties hun uitvoerende en financierende activiteiten verder uitrekken dan het domein van het wonen, zullen corporaties ook geldstromen op deze terreinen moeten aanboren om hun financiële continuïteit te verzekeren. Dat brengt waarschijnlijk met zich mee dat zij ook commerciële activiteiten buiten het domein van het wonen moeten ontwikkelen om een 'Robin Hood' strategie te kunnen financieren ('verdienen waar het kan en uitgeven waar het moet') Het zou een veel diepgaande analyse vergen om na te gaan welke mogelijkheden hiertoe bestaan, maar het is evident dat de Regelaar in samenwerking met andere instituties die reeds toegang hebben tot geldstromen in andere domeinen makkelijker tot een financieel haalbare verbreding van activiteiten kan komen. Zowel de Doener als de Regelaar behouden uiteraard op het domein van het wonen de mogelijkheid om geldstromen uit de markt en overheid aan te boren en daar een Robin Hood strategie uit te voeren.

Organisatorische haalbaarheid

Het laatste perspectief van waaruit wij naar de haalbaarheid kijken is de organisatie zelf. Het grootste deel van deze studie hebben wij besteed aan de organisatiekenmerken van Doeners en Regelaars. In hoeverre verschillen deze van de kenmerken van de huidige woningcorporaties? In tabel 3.9 hebben we de belangrijkste verschillen in de organisatiekenmerken behorende bij het perspectief van de Doener en de Regelaar uiteengezet. Als we dit afzetten tegen de huidige

corporaties, zien we dat de strategie- en structuurkenmerken van de Regelaar dichter bij de kenmerken van huidige corporaties liggen. Wat de systemen en cultuur betreft ligt de Doener dichter bij de kenmerken van huidige corporaties. Voor de organisatorische haalbaarheid is het moeilijk om een conclusie te trekken in het voordeel van de Doener of de Regelaar. Bij beide ontwikkelingsperspectieven zijn er nog substantiële uitdagingen voor de organisatie van corporaties.

Tabel 3.9 samenvatting organisatiekenmerken Doener en Regelaar

Aspect	Doener	Regelaar
Strategie	Initiërende, regisserende, uitvoerende en financierende rol, indien nodig ook buiten het domein van het wonen	Initiërende, regisserende, uitvoerende en financierende rol binnen het domein van het wonen; indien nodig initiërende, regisserende en faciliterende rol buiten het domein van het wonen
Structuur	Intern ingewikkelde structuur, met productindeling en interne coördinatieproblematiek.	Intern eenvoudige structuur, gericht op effectief opereren in netwerk met maatschappelijke partners vanuit de eigen kerncompetentie
Systemen	Geschikter voor een relatief hiërarchisch besturingsstelsel, waarbij er veel aandacht is voor de interne communicatie.	Systemen zijn ingericht worden op een adequate sturing van de organisatie binnen het externe netwerk.
Cultuur	De organisatie is inhoudelijk extern gericht (op kansen en opgaven in de maatschappij), maar relatief intern gericht op de zelfstandige uitvoering.	De cultuur is zowel inhoudelijk als organisatorisch extern gericht.
Leiderschap	De directorrol en innovatorrol zijn relatief goed ontwikkeld in het leiderschap.	Relatief veel leiderschapsrollen zijn goed ontwikkeld en met name de facilitatorrol en bemiddelaarsrol.
Mensen	Er is brede en specialistische inhoudelijke kennis aanwezig op verschillende maatschappelijke probleemvelden.	Er is een combinatie van specialisme op de eigen kerncompetentie, globale kennis van andere maatschappelijke probleemvelden en goed ontwikkelde sociale netwerkvaardigheden

Samenvattend stellen wij dat de wettelijke, politiek-culturele en financiële haalbaarheid van het ontwikkelingsperspectief van de Regelaar groter is dan het perspectief van de Doener. Vanuit de fundamentele wens van maatschappelijke ondernemingen om maatschappelijke problemen op te lossen die andere instituties laten liggen, kunnen maatschappelijke ondernemende corporaties het perspectief van de Regelaar nastreven. Daarbij zien wij nog wel flinke organisatorische uitdagingen. Deze vormen de basis voor ons Manifest.

4 Manifest voor maatschappelijk ondernemende woningcorporaties

De term 'maatschappelijk ondernemerschap' is de laatste jaren ingeburgerd in de corporatiesector. Het begrip duidt daarbij zowel op de bijzondere positie van de corporaties (als speler tussen overheid, markt en maatschappij), als op een manier van werken (er wordt op een ondernemende wijze gewerkt aan het verwezenlijken van de maatschappelijke doelen). In discussies en onderzoeken over woningcorporaties ligt de nadruk sterk op de institutionele kant. Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de invulling van het ondernemen zelf: welke missie heeft een maatschappelijk ondernemende woningcorporatie en hoe kan zij haar organisatie zo inrichten dat zij die missie kan vervullen? Binnen de onderzoeksgroep MOVE van de TU Delft ontstond behoefte om meer aandacht te geven aan de consequenties die een positie als maatschappelijke onderneming heeft voor de organisatie van corporaties. Op basis van een studie naar het begrip maatschappelijk ondernemerschap, de rol van maatschappelijke ondernemingen in een welvaartssysteem en een analyse van 'eisen' die maatschappelijk ondernemen stelt aan de organisatie, is het onderstaande Manifest opgesteld. Het Manifest bestaat uit acht uitdagingen in de vorm van stellingen over de rol van corporaties als maatschappelijke onderneming en de daarvan afgeleide uitdagingen voor hun organisatie op verschillende aspecten (cultuur, structuur, systemen, human resources en leiderschap).

1. De maatschappelijke uitdaging: spring in het gat

Maatschappelijke ondernemers hebben vanzelfsprekend het doel om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Hun werkveld ontleen zij daarbij deels aan hun traditie (het oorspronkelijke doel waarvoor ze zijn opgericht) en deels aan de actuele opgave. Een maatschappelijke onderneming zal de actuele opgave enerzijds afleiden van de problemen in het veld. Dit kan een scala van problemen betreffen op velden van algemeen belang als wonen, zorg, welzijn, onderwijs, werkgelegenheid, veiligheid en duurzaamheid. Anderzijds zal een maatschappelijke onderneming haar actuele opgave ontleen aan het 'gat' dat andere instituties niet oppakken of laten vallen. Afhankelijk van het welvaartssysteem waarin ze opereren, kunnen maatschappelijke ondernemingen taken oppakken die in andere welvaartssystemen misschien door overheids-, markt- of samenlevingsinstituties worden vervuld. Dat de maatschappelijke onderneming niet zuiver als overheids-, markt- of samenlevingsinstituut is te typeren is daarbij meer een kans dan een probleem. Het betekent ook dat de rol die maatschappelijke ondernemingen vervullen kan (en vaak zal) verschuiven in de loop der tijd, omdat de inrichting van welvaartsstaten maar zelden stilstaat.

2. De strategische uitdaging: regel het

Voor maatschappelijke ondernemers zijn er grofweg twee manieren om in het gat te springen: zelf doen of regelen. In de eerste strategie kiest de maatschappelijke ondernemer om zelf, integraal de maatschappelijke problemen die hij voor zich ziet op te lossen. Deze 'Doener' zal zelf de activiteiten die nodig zijn om de problemen aan te pakken initiëren, regisseren, faciliteren, uitvoeren en financieren. Deze strategie impliceert dat de onderneming zich, afhankelijk van de problematiek die optreedt, nieuwe vaardigheden en financieringsbronnen eigen moet maken. Afhankelijk van de op te pakken taken heeft een Doener dus een ontwikkelopgave voor de organisatie. In de tweede strategie kiest de maatschappelijke ondernemer om wel te regelen dat het probleem zich oplost, maar hij zal zich niet opstellen als regisserende, uitvoerende en financierende partij, indien het probleem zich buiten zijn traditionele competentie bevindt. Tegelijkertijd zal deze 'Regelaar' er wel alles aan doen om te zorgen dat het probleem wordt aangepakt door actief verbindingen te leggen met andere instituties en vanuit zijn eigen traditionele competentie ook een bijdrage leveren. Gegeven hun huidige competenties en wettelijke kader, lijkt de strategie van Regelaar het meest haalbaar voor woningcorporaties die zich willen ontwikkelen tot maatschappelijke ondernemers met een breed aandachtsveld. Echter, ook om een echte Regelaar te worden hebben corporaties nog een weg te gaan in hun organisatieontwikkeling. Over deze uitdagingen gaan de volgende stellingen.

3. De cultuuruitdaging: maak werk van je Dionysiuscultuur

Cultuur wordt een groot avontuur voor corporaties die zich willen ontwikkelen als maatschappelijke ondernemer. Woningcorporaties kennen vanuit hun traditie een cultuur die een relatief sterke mate van formalisering en centralisatie kent – kenmerken van een bureaucratie, of wat Harrison noemt een Apollocultuur. Als ze zich willen ontwikkelen tot Regelaar, zullen ze meer nadruk moeten leggen op informalisering en decentralisatie, om het mogelijk te maken actief verbindingen tot stand te brengen ter oplossing van diverse maatschappelijke problemen. Waarden als innovativiteit, aanpasbaarheid, expansiegericht, betrokkenheid, openheid en samenwerkingsgerichtheid zullen sterk ontwikkeld moeten worden binnen de corporatie. Corporaties moeten dus werk maken van hun Dionysiuscultuur.

4. De structuuruitdaging: keep it simple structure

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

5. De systeemuitdaging: zet de koffietafel buiten

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

6. De HRM uitdaging: cultiveer inlevingsvermogen

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

7. De leiderschapsuitdaging: ontwikkel de leeuw en de alpha wolf

Bij de corporatie als Regelaar moeten relatief veel leiderschapsrollen goed worden vervuld. Enerzijds moet het leiderschap veel meer omvatten dan excelleren in vakinhoudelijke kennis. Anderzijds is er ook geen ruimte voor procesmanagers zonder enig verstand van de maatschappelijke context en (traditionele) kernactiviteiten van de corporatie. Een belangrijke uitdaging voor het leiderschap van

de corporatie als Regelaar is bewust en op het juiste moment de juiste rol te spelen. Soms moeten ze de rol van de leeuw spelen, die de anderen op pad stuurt en zelf vooral intern actief is in de bevruchting van de organisatie. Andere keren moeten ze de rol van de alpha wolf spelen die voorop loopt in de jacht naar maatschappelijke problemen en oplossingen. En soms zijn ze gewoon onderdeel van het roedel. Het leiderschap van een corporatie zal echter nooit en te nimmer de lonely wolf mogen spelen.

8. De uitdaging van realisme: als er geen gat is, hoef je niet te springen

Er is nog veel te doen in de maatschappij en maatschappelijk ondernemende corporaties kunnen als Regelaar een belangrijke bijdrage leveren. De in dit Manifest geschetste uitdagingen zijn daarbij nog maar een selectie van de uitdagingen die corporaties tegen zullen komen als zij deze rol ter harte nemen. Het perspectief is gelukkig wenkend, want welke maatschappelijke ondernemer wil zijn betekenis voor de maatschappij nu niet vergroten. Dat zit toch in de genen? Maar er zijn natuurlijk ook corporaties die in wat rustigere omgevingen werken, waar de maatschappelijke problemen gelukkig niet zo veel of zo groot zijn. Voor hen geldt uiteraard: als er geen gat is, hoef je niet te springen. Ze moeten uiteraard wel kijken of er ergens anders gaten zijn die ze kunnen helpen vullen. Overigens is het ook voor corporaties die wel in een omgeving vol gaten zitten verstandig om niet te hard van stapel te lopen. Want, als je nog niet goed kunt springen, moet je eerst goed oefenen.

MOVE

Woningcorporaties maken grote veranderingen door. Onder de algemene noemer van maatschappelijk ondernemerschap voeren zij steeds meer activiteiten uit. Ook veranderen zij daarbij hun manier van werken. Er wordt veel gepraat en geschreven over deze veranderingen bij woningcorporaties, maar er vindt weinig systematisch onderzoek plaats naar de manier waarop deze veranderingen zich voltrekken en welke gevolgen dat heeft voor de beleidsvorming en organisatie van de woningcorporaties. De TU Delft voert daarom een langlopend onderzoek uit naar de ontwikkelingen in de corporatiesector. Dit onderzoek vindt plaats onder de noemer 'Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid van Woningcorporaties', oftewel 'MOVE'. MOVE staat daarbij ook voor de beweging die in de corporatie en hun omgeving gaande is. Binnen deze onderzoekslijn, uitgevoerd door medewerkers van de Faculteit Bouwkunde (afdeling Real Estate & Housing) en Onderzoeksinstituut OTB, worden de gevolgen van diverse actuele ontwikkelingen in de sector onderzocht op hun organisatorische consequenties. Welke nieuwe activiteiten en werkwijzen pakken corporaties op en welke gevolgen hebben de nieuwe activiteiten en werkwijzen voor de organisatie van de corporaties?

Literatuur

- Aedes (2006) Eigentijds maatschappelijk ondernemen, Een praktische handreiking voor woningcorporaties. Hilversum, Aedes.
- Allen, David (2001) Doe het nu, prettig efficiënt werken zonder stress. Den Haag, SDU
- Alter, S.L., (1995) Information systems: a management perspective. Addison-Wesley.
- Alvord, S.H., L.D. Brown, C.W. Letts (2004) Social Entrepreneurship and Societal Transformation. Harvard University.
- Anheier, H. K. (2005). Nonprofit organizations theory, management, policy. London, New York, Routledge.
- Ansoff, H.I. (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review, September-October, pp. 113-124
- Boer, N. de (1999) Maatschappelijk ondernemen in de gezondheidszorg; wat en hoe? Amsterdam, De Balie.
- Bruijn, J. A. de, en E. Ten Heuvelhof (1999) Management in netwerken. Utrecht, Lemma.
- Brandsen, T., W. van de Donk en K. Putters (2005) Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. International Journal of Public Administration, 28, pp. 749-765.
- Bijddendijk, F. en J. Hoff (2002) De laatste trein; een essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking, BuildingBusiness (bijzondere uitgave).
- Burger, A. (2001) Noch markt, noch staat: De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief. Den Haag, SCP.
- Cameron, K.S. en R.E. Quinn (2006) Diagnosing and changing organisational culture. San Francisco, Jossey-Bass.
- Caluwé, L. De (1998) Denken over veranderen in vijf kleuren. Management en Organisatie 52(4): 7-21.
- Caluwé, L. De en H. Vermaak (2003) Leren veranderen : een handboek voor de veranderkundige. Deventer, Kluwer
- Conijn, J. (2005) Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en heldere sturing. Amsterdam, RIGO Research en Advies BV.
- Crooy, F. (2006) Maatschappelijk ondernemen, de eerste ervaringen met maatschappijrelatiemanagement, Het Experiment 1/2006.
- Crossan D., J. Bell en P. Ibbotson (2005) Towards a Classification Framework for Social Enterprises. Paper presented at ASPC 2005.
- Dart, R. (2004) The Legitimacy of Social Enterprise. Nonprofit Management and Leadership, vol. 14, no. 4.
- Dess, Gregory G., Rasheed, Abdul M.A. McLaughlin, Kevin J., en Priem, Richard L. (1995), The new corporate architecture. The Academy of Management Executive 9/3: 7-20.
- Dees, J.G.; The Meaning of "Social Entrepreneurs"; Graduate School of Business; Stanford University; October 31, 1998
- Derksen, G. (2005) Ongehoorzame ondernemers gezicht; het Directeurencontact over WRR-advies, Aedes, Dossier maatschappelijk ondernemen, Hilversum, Aedes.
- Deuten, J. & Kam, G. de (2005) Weten van renderen, Rotterdam, SEV.
- Doelen, Aldert en Weber, André (2006) Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast. Groningen, Wolters Noordhoff.
- Dijk. G. van, L.M.F. Klep, R. van der Maden, IJ.G.A. Duit en P. van Boekel (2002) De woningcorporatie als moderne maatschappelijke onderneming, Assen, Koninklijke Van Gorcum.
- Doevendans, P. en W. Reedijk (2005) Bewust positie kiezen; koers bepalen met maatschappijrelatiemanagement. Aedes, Dossier maatschappelijk ondernemen, Hilversum, Aedes.
- Dreimüller, A. en M. de Loor (2006) De organisatiecultuur bij corporaties. Almere, Nestas.
- Dreimüller, A. (2008) Veranderen is voor anderen. Almere, Nestas
- Drucker, P.F. (1985) Innovation and entrepreneurship: practice and principles, New York, Harper & Row.
- Edelenbos, J. en R. Monnikhof (1998) Spanning in interactie. Amsterdam, Instituut voor Publiek en Politiek.

Ekkelboom, J. (2006) Vragenlijst als kompas voor corporaties, *Maatschappijrelatiemanagement in bedrijf*. Aedes Magazine 6/2006 pp: 66-69.

Ekkers, P. (2002) *Van Volkshuisvesting naar Woonbeleid*. Den Haag, SDU.

Elsinga, M. Haffner, M., v.d. Heijden, H. (2005) A unitary rental market in the Netherlands? Paper presented at the ENHR conference 2005 in Reykjavik/Island.

Elsinga, Marja, Haffner, Marietta and Van Der Heijden, Harry (2008) Threats to the Dutch Unitary Rental Market. *European Journal of Housing Policy*, 8:1, 21 — 37.

Esping-Andersen, Gøsta (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge, Polity Press.

Fokkens, Heemskerk e.a. (2007) *Partnermanagement – essay over partners als samenwerkingsvorm*, Hilversum, Aedes

Garriga, Elisabet & Domenec Mele (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53: 51–71.

Glueck, W.F. en Jauch L.R. (1980), *Strategic management and business policy*, New York, McGraw-Hill.

Goold, Michael en Campbell, Andrew (2003) Structured Networks. Towards the Well-Designed Matrix. In: *Long Range Planning* 36: 427-439.

Gruis, V.H. (2000) *Financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties; het bepalen van de bedrijfswaarde, risico's en het voorraadbeleid*, Delft, Delft University Press.

Gruis, V. (2005) *Bedrijfsstijlen woningcorporaties; hulpmiddel bij het invullen van het maatschappelijk ondernemerschap*, *BuildingBusiness*, nr. 7, p.54-57.

Gruis, V. (2007) *Bedrijfsstijlen van woningcorporaties; onderzoeksverslag*, Delft, Habiforum.

Gruis, V. (2008) BBSH is prima basis voor corporatiebestel nieuwe stijl. *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, 14(6), 50-53.

Gruis, V. en Nieboer, N. (2004) Market orientation in social housing management. *Property management*, 22(3), 186-188.

Gruis, V. en H. Priemus (2008). "European Competition Policy and National Housing Policies: International Implications of the Dutch Case." *Housing Studies* 23: 485-505.

Haffner, M., M. Elsinga en A. Wolters (2005). *Het stedelijk vernieuwingsnetwerk. Verkenning in theorie en praktijk*. Delft/Gouda.

Hill, Michael, (1997-2005) *The Public Policy Process*, fourth edition. Edinburgh, Pearson.

Hoekstra, J. (2003) Housing and the Welfare State in the Netherlands: an Application of Esping-Andersens Typology. *Housing, Theory and Society* 20: 58-71.

Hooge, E., JK Helderman (2007) *Toezicht op scherp: een studie naar de institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties*. Zoetermeer, VTW.

Hicks, J.O. (1987) *Management information systems*. West Publishing co.

Janssen, L. H. J. M., V. R. Okker en J. Schuur (2006) *Welvaart en leefomgeving : een scenariostudie voor Nederland in 2040*. Den Haag, CPB.

Kam, G. de (2003), *Op grond van betekenis Over maatschappelijk ondernemen met grond en locaties* (<http://www.ru.nl/contents/pages/11730/redegeorgedekam.pdf>).

Kemeny, J. (1995) *From public housing to the social market; rental policy strategies in comparative perspective*. London, Routledge

Kemeny, J. (2001). *Comparative housing and welfare: Theorising the relationship*. *Journal of Housing and the Built Environment* 16(1): 53-70.

Kemeny, J., J. Kersloot en P. Thalmann (2005) *Non-profit Housing Influencing, Leading and Dominating the Unitary Rental Market: Three Case Studies*. *Housing Studies* 20(6): 855 - 872.

Kickert, W. J. M., E.-H. Klijn en J. F. M. Koppenjan, Eds. (1997) *Managing complex networks; strategies for the public sector*. London, Sage.

Leadbeater, C. (2002) *Life in no man's land*. *New Statesman* 3 June 2002.

Leeuwen WD van (2005) *Publieke verantwoording door maatschappelijke ondernemingen Het fundament ligt in de wijk*. *Bestuurskunde*, jaargang 14, nummer 1

Lundström, A. en L. A. Stevenson (2005) *Entrepreneurship policy, theory and practice*. Springer.

Lammers, C.J., A.A. Mijs en W.J.van Noort (2000) *Organisaties Vergelijkenderwijs*, achtste druk. Het Spectrum.

Marshall D. & Lovatt R. (2004) *Valuing Social Enterprise in the Social Housing Sector*. Paper presented at Housing Studies Association Spring Conference. Sheffield Hallam University.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978) *Organisational strategy, structure and process*, New York, McGraw Hill.

Mintzberg, Henry (1993), *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987), *Creating Strategy*, Harvard Business Review, 65 (4), pp. 66-75.

Mouwen, C.A.M. (2004) *Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie*. Assen, Koninklijke Van Gorcum.

Nieuwenhuis, M. (2003, 2008) *The Art of Management*. geraadpleegd 16-04-2009, van http://www.123management.nl/0/001_home/a001_home_01_bouwstenen_ink_7s_model.html.

NTMO (2003) *De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd*. Hilversum.

Os, P. van (2006) *Duizendpoten ongewenst*. Paper gepresenteerd tijdens de NIROV Discussiedagen Bouwen en Wonen.

Pestoff, V.A. (1992) *Third Sector and Co-Operative Services – An Alternative to Privatization*. Journal of Consumer Policy, 15, pp. 21–45.

Peters, J. Thomas and Robert H. Waterman Jr. (1982), *Excellente ondernemingen, kenmerken van succesvol management*. Utrecht, Veen.

Poorter, K. (2006) *Quickscan belanghoudersparticipatie; inspiratie voor participatie*. Rotterdam, SEV.

Porter, M. (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review, November-December.

Quinn, R. (1980), *Strategies for change*, Irwin Homewood, IL.

Quinn, R.E., S. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath. L.S. St.Clair (2007) *Becoming a master manager, a competing values approach*. Wiley.

Ranson, Stewart; Hinings, Bob; Greenwood, Royston (1980) *The structuring of organizational structures*. Administrative Science Quarterly 25/1: 1-17.

Salamon, L. M. en H. K. Anheier (1998) *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 9(3): 213-248.

Salet, W., Twist, M. van en Vranken, J. (2004) *Stedelijke ontwikkeling als coproductie*, in: STIP, *Oproep tot het indienen van onderzoeksvorstellen op de thema's stedelijk burgerschap en stedelijke ontwikkeling als coproductie*. Den Haag, STIP.

Saly, A.W. (2001) *Corporatie Entrepreneurship; antecedents and consequences of entrepreneurship in large established firms*. Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Scott, W. Richard and Gerald F. Davis, *Organisation and organizing, rational, natural, and open system perspectives*, 2007, Pearson Education, New jersey.

Scherpenisse, R. (2004) *Maatschappelijk ondernemen is...*, Aedes Magazine, nr. 19, pp. 48-51.

Shoichet, R. (1998). *An Organization Design Model for Nonprofits*. Nonprofit Management and Leadership 9(1): 71-88.

Social Enterprise London (2001) *Introducing Social Enterprise*. Social Enterprise London.

SER (2005) *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag, SER.

SEV (ongedateerd) *Voorbeeldrapportage Maatschappelijke positionering met Maatschappijrelatiemanagement. (MRM)*, Bron: www.sev.nl, geraadpleegd op 1 september 2007.

SEV (ongedateerd) *Vragenlijst MRM Module Maatschappelijke Positionering*, Bron: www.sev.nl, geraadpleegd op 1 september 2007-09-07.

Straub, Ad (2001) *Technisch beheer door woningcorporaties in de 21e eeuw*. Delft, DUP.

Tak, T. van der en G. Wijnen (2006) *Programmamanagement : sturen op samenhang*. Deventer, Kluwer.

Tegel K., Berg, van den G., Algera I. (2006) *Verkennde studie "Beweegredenen woningcorporaties"*, deel 1 literatuur en hypothesen. KPMG Bron: www.vrom.nl/infowonen, geraadpleegd op 1 september 2007.

Tegel K., Berg, van den G., Algera I. (2006) *Verkennde studie "Beweegredenen woningcorporaties"*, deel 2 veldonderzoek. KPMG Bron: www.vrom.nl/infowonen, geraadpleegd op 1 september 2007.

Thompson J.L. (2002) *The world of the social entrepreneur*. The International Journal of Public Sector Management. Vol. 15:5, pp 412-431.

Thompson, J., G. Alvy, A. Lees (2000) *Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential*. Management Decision 38/5 pp.328-338.

Vlak, A. (2005) *Niet het vermogen telt, maar het rendement*, Aedes-Magazine, nr. 12, pp. 20-23.

Vulperhorst, L. (1999) *De kern van de zaak; maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties*, Utrecht, Andersson Elffer Felix.

Waal, S. de (2000) *Nieuwe strategieën voor het publieke domein: maatschappelijk ondernemen in de praktijk*. Alphen aan den Rijn, Samson.

Waal, S.P.M. de Schuyt, Th.N.M. Verveen, P.A (1994) Handboek maatschappelijk ondernemerschap. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum.

Walker R.M., E.L. Jeanes en R.O. Rowlands (2001) Managing public services innovation; the experience of English housing associations. Bristol, The Policy Press.

Waterman, R. H., T. J. Peters en J. R. Phillips (1980). Structure is not organization. *Business Horizons* 23(3): 14-26.

WI (2005) Investeren in de samenleving een verkenning naar de missie en positie van de maatschappelijke onderneming. Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.

WRR (2004) Bewijzen van goede dienstverlening. Amsterdam, Amsterdam University Press.

Wijnen, G. (1994) Programmamanagement: Doelgerichte aanpak van complexe vraagstukken, Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.

Young, D. R. (1991). Providing entrepreneurial leadership. In R. L. Edwards & J. A. Yankey (Eds.), *Skills for effective human services management* (pp. 62-75). Washington, DC: NASW Press.

Zandstra, A. en Rohde, W. (2002) Maatschappelijk ondernemers gezocht, Amsterdam, RIGO Research en Advies BV.

Zietlow, J.T.; *Social Entrepreneurship: Managerial, Finance and Marketing Aspects*; The Harworth Press, 2001.

Zijderveld, A.C. (1999) *The Waning of the Welfare State: The End of Comprehensive State Succor* New Brunswick, Transaction Publishers.