



**Ondernemerschap binnen sterk gereguleerde organisaties:  
*Een verkennend onderzoek naar het innovatieve vermogen  
van woningcorporaties in Nederland***

Justiënne M.L. De Lange

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,  
Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Major Strategic Management,  
Oktober 2012

Afstudeercommissie:

Prof.dr.ing. F.A.J. Van Den Bosch (coach)  
Dr. Ir. A. Van Der Wiele (co-reader)

## VOORWOORD

Naar het doen van onderzoek en het schrijven van deze doctoraalscriptie heb ik tijdens mijn studie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit uitgekeken. Tijdens de colleges van Strategisch Management werd ik vooral enthousiast van de onderwerpen innovatie en ondernemerschap. Deze begrippen zijn heden ten dage ondenkbaar in het bedrijfsleven en non-profit sectoren. Het belang en de positieve impact van innovatie in organisaties is mij tijdens dit onderzoek nog meer duidelijk geworden. Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken die er mede voor gezorgd hebben deze scriptie tot een goed einde te brengen; Allereerst bedank ik mijn coach, Prof. dr. ing. Frans A.J. van den Bosch, met zijn brede kennis en expertise op het terrein van strategisch management. Van zijn colleges heb ik genoten, vooral op de manier waarop Prof. Van den Bosch deze heeft gegeven. En met de meest hilarische en inspirerende voorbeelden de meest complexe strategische zaken zo goed heeft weergegeven dat ik er met heel veel plezier aan terug denk. Mijn meelezer, Dr. Ir. A. van der Wiele, wil ik bedanken voor de bereidheid als meelezer op te treden. Mijn naaste collega's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw voor de steun en interesse in mijn scriptie. In het bijzonder wil ik mijn collega Wiedjai Kalloe bedanken voor zijn enorme inzet en kritische vragen. De enthousiaste bestuurders en managers van de deelnemende woningcorporaties die hebben deel genomen aan de interviews wil ik graag bedanken door de tijd die zij daarvoor hebben vrij gemaakt. Daarnaast een aantal van mijn medestudenten voor steun en toeverlaat en omdat het zo fijn is om in hetzelfde schuitje te zitten, vooral als het even niet helemaal op rolletjes loopt. Tenslotte mijn familie en trouwe vrienden voor het enorme geduld en het aanhoren van mijn enthousiasme in het onderzoek. En het vertrouwen in mij dat ik het zeker tot een goed einde zou brengen.

Justiënne de Lange,  
's Gravenhage, oktober 2012

Copyright © 2012, Justiënne de Lange

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## **SAMENVATTING**

Er komen steeds meer aanwijzingen dat de omgevingsturbulentie voor westerse non-profit organisaties toeneemt. Met name vanwege grote veranderingen in hun sociale, politieke en technologische omgeving. "Innovatie wordt gezien als de belangrijkste uitdaging voor hedendaagse organisaties" (Alexander, 2000). Onderzoek naar innovatie binnen sterk gereguleerde organisaties is beperkt. Een branche die sinds een aantal jaren enorm in de belangstelling staat is de sector van de woningcorporaties. Bekend als een bureaucratische sector in een turbulente en dynamische omgeving. Er is gekozen om dit onderzoek te doen binnen de sector van de woningcorporaties. Sinds de verzelfstandiging in 1996 staan woningcorporaties meer los van de Rijksoverheid. Met deze verzelfstandiging wilde men bereiken dat de woningcorporatie haar eigen broek op moet kunnen houden. Zo bleek de bedoeling van staatssecretaris Heerma. Echter woningcorporaties bevinden zich in een institutionele omgeving en hebben te maken met een scala aan wet- en regelgeving. Corporaties zijn private ondernemingen met een maatschappelijke taak, ingebed in een publiek bestel (Woningwet en Besluit Beheer Sociale Huursector). Dat betekent per definitie een (grote) bemoeienis vanuit de politiek. De afgelopen jaren is de druk hiertoe toegenomen vanwege de turbulentie en onrust op de markt. Dat blijkt uit onder andere de veranderende wetgeving en de moeizame woningmarkt als gevolg van de financiële crisis.

Dit onderzoek laat zien op welke wijze corporaties innoveren wanneer zij te maken hebben met veranderende wetgeving en toenemende omgevingsdynamiek en welke factoren hierop van invloed kunnen zijn. Het is een verkennend onderzoek in de sterk gereguleerde sector van woningcorporaties. Het onderzoek geeft inzicht in de manier waarop woningcorporaties hiermee omgaan. Omdat innovatie binnen sterk gereguleerde organisaties een onderbelicht onderwerp is, is er voor gekozen om theorievormend onderzoek te doen. Om meer inzicht te krijgen is het onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve methode op basis van multiple case study. Middels semigestructureerde interviews hebben er gesprekken plaats gevonden met topmanagement en midden management van diverse woningcorporaties in Nederland.

Op basis van de bestaande wetenschappelijke theorie is een framework opgesteld. Nieuwe inzichten uit empirisch onderzoek heeft tot aanpassing van het framework geleid. De aanpassing op het framework betreft het toevoegen van nieuwe facetten als financiële stabiliteit/in control zijn als organisatie en de rol van het management op de mate van innovatie. De bevindingen in dit onderzoek laten zien dat het in control zijn van een organisatie van invloed is op de mate van innovatie. De rol van het management speelt een cruciale rol als het gaat om innovatie en intern ondernemerschap. Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de overheid een beperkende rol heeft op de mate van innovatie van woningcorporaties. Voor de omgeving geldt het omgekeerde. De omgeving is van invloed op de manier van werken binnen woningcorporaties.

Het theoretisch raamwerk van Volberda et al. (2001) bestaande uit vier vernieuwingsstrategieën is in dit onderzoek toegepast op de sector van de woningcorporaties en geeft hiermee een bijdrage aan de theorie. Er wordt in dit onderzoek

onderscheid gemaakt tussen koplopers van innovatieve woningcorporaties en achterblijvers van innovatieve woningcorporaties. Empirisch onderzoek laat zien dat de koplopers van innovatieve woningcorporaties zich bevinden in de “directed renewal” strategie, hetgeen wil zeggen dat het topmanagement bepalend en leidend is. Er wordt gezocht naar een balans tussen exploratie en exploitatie. In tegenstelling tot de achterblijvers waar de omgeving leidend is. De markt is bepalend in de zin van het (op)volgen van de regels in de branche.

De voornaamste conclusie van dit onderzoek is dat de sector van de woningcorporaties, moeite heeft met innoveren. De sector zit vast in haar institutionele omgeving. De rol van de toezichthouders op de sector heeft een forse impact en biedt weinig ruimte tot innovatie. Binnen de bestaande wet- en regelgeving ziet een enkele woningcorporatie toch mogelijkheid tot innoveren. Deze mogelijkheden worden gezocht binnen de grenzen van wet- en regelgeving waar zij aan moeten voldoen. Woningcorporaties in een stabiele omgeving zijn gefocust op exploitatie. Woningcorporatie die in een meer turbulente omgeving werkzaam zijn hebben de focus op exploratie. De rol van het top- en middenmanagement speelt een grote rol. Dit blijkt uit de vergelijking tussen de bevindingen van de koplopers in innovatie en de achterblijvers in innovatie. De rol van het topmanagement is te vinden in het uitdragen van innovatie. De rol van de middenmanager is om deze activiteiten te vertalen naar de operationele afdelingen. Dit onderzoek heeft tevens aangetoond dat “size matters”! De grootte van de organisatie is van invloed om de mogelijkheid te creëren te kunnen innoveren en ondernemerschap te kunnen stimuleren.

“Innovation is the specific instrument of entrepreneurship. The act that endows resources with a new capacity to create wealth”(Peter Drucker).

<b>INHOUDSOPGAVE</b>	
<b>VOORWOORD</b>	<b>1</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>5</b>
1.1    Aanleiding & probleemstelling	5
1.2    Centrale onderzoeksvraag en subvragen	7
1.3    Structuur scriptie	7
<b>2 LITERATUUROVERZICHT &amp; CONCEPTUEEL MODEL</b>	<b>8</b>
2.1    Literatuuroverzicht	8
2.2    Conceptueel model & proposities	16
<b>3 ONDERZOEKSMETHODE</b>	<b>19</b>
3.1    Onderzoeksmethode	19
3.2    Case selectie	20
3.3    Dataverzameling & brondocumentatie	26
<b>4 CASE STUDY</b>	<b>27</b>
4.1    De sector van de woningcorporaties	28
4.2    Beschrijving van de cases	30
<b>5 CASE ANALYSE</b>	<b>53</b>
5.1    Cross case analyse	53
5.2    Case bevindingen	68
5.3    Aanpassing conceptueel model	72
<b>6 CONCLUSIE &amp; AANBEVELINGEN</b>	<b>72</b>
6.1    Beantwoording onderzoeksvraag	72
6.2    Bijdrage theorie	75
6.3    Aanpassing proposities	76
6.4    Managementimplicatie	77
6.5    Beperkingen en toekomstig onderzoek	78
6.6    Aanbevelingen	79
<b>BEGRIPPENLIJST</b>	<b>81</b>
<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>82</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>85</b>
- Interview schema	
- Template vragen semigestructureerde interview	
- Samenvatting interviews	
- Selectie cases	
- Vragenlijst prognosecijfers woningcorporaties	

## **1 INLEIDING**

### **1.1 AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING**

De wereld om ons heen verandert. De omgeving wordt steeds dynamischer. Organisaties moeten hiermee omgaan en zich aan de sterk veranderende omgeving aanpassen. Hoe gaan non profit organisaties hiermee om? Uit de media vernemen we dat er voor de non-profit sector veel zal wijzigen en inmiddels al is gewijzigd. Sectoren als de zorg, onderwijs en woningmarkt zijn hard aan vernieuwing toe. Grotendeels veroorzaakt door alle nieuwe maatregelen. Om daaraan te kunnen voldoen moeten ze in staat zijn als organisatie te vernieuwen. Dit blijkt uit diverse publicaties. In 2025 dreigt er een tekort van 450.000 zorgwerknemers. Dit komt door een groeiende vraag naar zorg en een afname van het aantal arbeidskrachten. Aandachtspunten zijn het verbeteren van structurele inbedding van innovaties door meer aandacht voor nieuwe organisatie- en bedrijfsmodellen in de zorg, het uitdagen van partijen om creatief en ondernemend te zijn, en het agenderen van belemmeringen en tegenstrijdige prikkels in het systeem. Dit draagt bij aan het duurzaam kunnen implementeren en opschalen van innovaties die gericht zijn op een duurzaam gezondheidssysteem (maatschappelijk innovatieprogramma gezondheidszorg, 2009). Dan hebben we te maken met de stagnatie op de woningmarkt. Wet- en regelgeving maakt het voor de volkshuisvesting moeilijk om deze markt open te breken. Wetende dat ook daar een tekort aan woningen zal komen.

De regering komt met voorstellen om het aantal overheidsregels te verminderen en procedures te vereenvoudigen, en zo creativiteit en innovatie te stimuleren. Het terugdringen van bureaucratie biedt mensen in de publieke dienstverlening meer mogelijkheden hun vakmanschap te ontplooiën (Troonrede 2011). Er komen steeds meer aanwijzingen dat de omgevingsturbulentie voor westerse non-profit organisaties toeneemt. Met name vanwege grote veranderingen in hun sociale, politieke en technologische omgeving (Alexander, 2000). "Innovatie wordt gezien als de belangrijkste uitdaging voor hedendaagse organisaties. Traditionele organisatievormen voldeden uitstekend in de betrekkelijk stabiele omgevingen van de afgelopen decennia. De mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd in de 21e eeuw ingrijpend gewijzigd. Deze verhevigde concurrentiekrachten dwingen bedrijven om sneller te innoveren dan voorheen. Het tegelijkertijd oog hebben voor innovatie én de dagelijkse werkzaamheden blijkt echter één van de grootste obstakels van het management te zijn" (Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.P. Jansen, 2005).

Kijk naar de woningcorporatiebranche met de enorme wijzigingen geldend vanuit de Europese Unie. Organisaties in deze sector moeten een enorme wenteling maken om zich aan de dynamische omgeving te kunnen aanpassen. Vanuit politieke overwegingen hebben we te maken met wet- en regelgeving. De huidige economische crisis is hier ook grotendeels op van toepassing. De volkshuisvesting ondergaat in hoog tempo grote veranderingen. Voorbeelden daarvan zijn de invoering van de integrale vpb-plicht en de heffing in het kader

van de krachtwijken (Vogelaarheffing). De relatie tussen de corporaties en de rijksoverheid staat onder druk: lastenverzwaringen hebben de eerste initiatieven voor opting out geïnitieerd. Deze ontwikkeling - slechts één van de vele - illustreert de flexibele houding en het aanpassingsvermogen dat van corporaties wordt gevraagd (website Deloitte).

Het creëren van ondernemerschap binnen deze als voorbeeld genoemde sterk gereguleerde organisaties vergt een andere en actieve benadering van de organisatie en haar medewerkers. Je komt als het ware aan de traditionele structuur van de organisatie. Deze is niet zomaar te veranderen. Deze structuur vormt de basis. Maar met een dergelijk dynamische omgeving geldt voor deze sector een verandering naar een meer flexibele organisatie. Hoewel ondernemerschap nodig is om in te kunnen spelen op de omgeving leidt ondernemerschap tot paradoxale krachten binnen organisaties. Ondernemerschap vergt creativiteit en durf! Ondernemerschap behelst strategische vernieuwing en innovatie. Zonder innovatie geen strategische vernieuwing!

De woningcorporatiebranche bestaat uit 398 woningbouwcorporaties die verantwoordelijk zijn voor ruim 30% van de volkshuisvesting in Nederland. Hiermee komt het aantal corporatiewoningen op ruim 2,4 miljoen. De meeste corporaties vieren de komende jaren hun honderd jarig bestaan of hebben deze mijlpaal reeds achter de rug. Vooral de afgelopen tien jaar heeft er de nodige veranderingen plaats gevonden. Dit vergt een totaal andere organisatiedynamiek dan men gewend is in deze branche. En er staat nog veel meer te gebeuren. De woningcorporatiebranche is onderhevig aan een fors veranderende omgeving. De dynamiek van de omgeving wordt vooral gekenmerkt door politieke ontwikkelingen, ontwikkelingen op de kapitaalmarkt en ontwikkelingen op de vastgoedmarkt. Een traditionele woningcorporatie bestaat bijna niet. Ook corporaties zijn genoodzaakt meer innovatief en vernieuwend bezig te zijn. Aan de andere kant voelen corporaties innovatie niet als een kwestie van 'overleven' en kunnen makkelijk allerlei belemmeringen genoemd worden die innovatie in de weg staan. En een prestatiecultuur, die deze belemmeringen zou kunnen overwinnen, ontbreekt. Strategische vernieuwing wordt hierdoor bemoeilijkt. Reden om eens te surfen op het internet wat er in de branche wordt geschreven over innovatie en ondernemerschap als eerste verkenning. Het aantal artikelen over maatschappelijk ondernemen wint. Dat is logisch gezien het feit dat dit een hype is die wellicht nog even zal aanhouden. Het artikel 'Zonder missie geen innovatie' (juni 2005) op de website van de branchevereniging voor de woningcorporatiesector "Aedesnet" geeft een interessante kijk op innovatie en corporaties. Anders dan in (delen van) het bedrijfsleven zien corporaties innovatie niet als overlevingsstrategie. Innovatie wordt primair gedreven door de vernieuwingszin van bevlogen directeuren en managers. Innovatie is mogen, niet moeten. Zonder externe prikkels geen innovatie. Tijden veranderen en de laatste tijd best met een rap tempo. Betekent dit dan toch dat ook sterk gereguleerde organisaties moeten overleven? Dat het woord 'innovatie' ook hier aan betekenis wint..?

Er zou meer ondernemerschap in sterk gereguleerde organisaties moeten worden gecreëerd. Hoe..? En op welke wijze..? zijn interessante vraagstukken die in dit onderzoek worden belicht om daarmee ook een steentje bij te dragen voor deze branche! Om deze

reden is ervoor gekozen om het empirische deel van dit onderzoek in de woningcorporatie sector uit te voeren. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan woningcorporaties. Hiervoor is innovatief vermogen nodig. Probleemstelling luidt: Doordat er steeds hogere eisen aan woningcorporaties wordt gesteld, mede veroorzaakt door de turbulentie in de omgeving, is een bepaalde mate van innovatief vermogen noodzakelijk.

## **1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN SUBVRAGEN**

Vanuit een verkennend onderzoek in de literatuur ben ik gekomen tot de volgende centrale vraagstelling:

***“Op welke wijze kunnen sterk gereguleerde organisaties, die met toenemende omgevingsdynamiek en veranderende regelgeving worden geconfronteerd, innoveren en welke rol speelt intern ondernemerschap daarin?”***

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er vijf subvragen geformuleerd waarmee per vraag een deel van de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord. De vijf subvragen omvatten;

- 1) Wanneer is er sprake van een sterk gereguleerde organisatie?*
- 2) Wanneer is er sprake van omgevingsdynamiek?*
- 3) Wanneer is er sprake van veranderende regelgeving?*
- 4) Onder welke omstandigheden is er sprake van innovatie in sterk gereguleerde organisatie?*
- 5) Wat zijn antecedenten van intern ondernemerschap in sterk gereguleerde organisaties?*

## **1.3 STRUCTUUR SCRIPTIE**

De scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt eerst uiteengezet wat er in de literatuur beschreven staat over de facetten die terug komen in de onderzoeksvraag. De begrippen strategische vernieuwing, ondernemerschap, bureaucratie, exploitatie en exploratie worden uitgediept. Vervolgens is met de kennis uit de literatuur een conceptueel model opgesteld en een zestal proposities geformuleerd. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeksmethode en de wijze waarop een selectie in de empirie is gemaakt. Er wordt ingegaan op de wijze van dataverzameling en brononderzoek. Hoofdstuk 4 beschrijft de sector van de woningcorporaties waarin het onderzoek heeft plaats gevonden. Daarna worden de diverse onderzochte cases beschreven. Hoofdstuk 5 geeft de analyse en bevindingen weer van de onderzochte cases. Hierop is het conceptueel model aangepast. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de onderzoeksvraag en de bijdrage van dit onderzoek aan de theorie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.



## **2 LITERATUUROVERZICHT & CONCEPTUEEL MODEL**

De literatuurstudie is gebaseerd op de facetten genoemd in de centrale onderzoeksvraag, en beschrijft de bestaande theorie over bureaucratie, innovatie en ondernemerschap. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en proposities.

### **2.1 LITERATUUROVERZICHT**

Over ondernemerschap en innovatie is in de literatuur veel geschreven. Maar in hoe verre dit van toepassing is en voorkomt in sterk gereguleerde organisaties, dan blijkt relevante literatuur marginaal. Terwijl dit een veel besproken onderwerp is in de dagelijkse gang van zaken. Strategische vernieuwing in ondernemingen staat hoog op de agenda van managers en onderzoekers. De aandacht voor sterk gereguleerde, meestal non-profit organisaties, in dit verband is echter beperkt. Zo is er weinig bekend over de mate, de oorzaken en de implicaties van strategische vernieuwing (Bezemer, Volberda, van den Bosch en Jansen 2006). Naarmate de omgeving dynamischer wordt is er meer behoefte aan intern ondernemerschap en innovatie. Deze twee begrippen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De noodzaak van organisatorische openheid kan slechts bereikt worden door het management van een gesloten bureaucratische structuur te bevrijden (Cock en de Böhm 2007). Het komt er op neer dat bureaucratie niet past binnen de huidige marktomstandigheden en bezien vanuit de politieke achtergrond. Managers moeten kunnen floreren in de chaos van de wereld van vandaag en de beste manier is bevrijding van de beperking opgelegd door de bureaucratie (Peters 1992). Het gaat er ook om welke invloed stakeholders op non profit organisaties hebben. In hoe verre zij oordelen over effectiviteit van de organisatie (Herman en Renz 1998). Het gaat niet alleen om de organisatie en omgeving van sterk gereguleerde organisaties. Er bestaat een grote afhankelijkheid aan wet- en regelgeving, de invloed vanuit de politiek en belanghebbenden. Opvallend veel onderzoek over ondernemerschap binnen non-profit organisaties heeft buiten Europa plaatsgevonden. Om het dichterbij huis te zoeken beschrijft Baden in zijn artikel de belangrijkste resultaten van ondernemerschaptheorieën binnen de non-profit sector en over de impact die deze theorievorming op de non-profit sector heeft in Europa en dan met name de Germaans sprekende landen (Badelt 1997).

Floyd en Lane (2000) omschrijven strategische vernieuwing als de activiteiten die een organisatie onderneemt om zichzelf en de wijze waarop ze actief is in haar omgeving te veranderen. Van belang is wat de verschillende management rollen zijn binnen strategische vernieuwing (Volberda, Baden-Fuller en Van den Bosch 2001). In het artikel *Strategizing throughout the organization; managing role conflict in strategic renewal* wordt beschreven welke rol managementrollen in de verschillende managementlagen spelen als het gaat om strategische vernieuwing. Deze activiteiten worden gekenmerkt door een grote invloed op het reilen en zeilen van de organisatie, relatief grote (financiële) inspanningen en een relatief beperkte omkeerbaarheid. In het artikel van Vaccaro et al. (2010) *Management innovation and leadership*, wordt het verband onderzocht tussen leiderschapsstijlen en de invloed op management innovatie. Er is daarbij onderscheid gemaakt tussen grote en kleine

ondernemingen. Leiderschap speelt een rol bij management innovatie. Verandering in het management ligt dicht tegen innovatie aan. De onderneming moet zelf ook veranderen. De uitdaging ligt niet alleen in het aanbieden van nieuwe producten en diensten maar verandert ook de aard van het management binnen organisaties. Deze verandering kan bijvoorbeeld door de aanpassing van de organisatorische structuren, processen en praktijken (Vaccaro et al. 2010).

In het onderzoek van Vaccaro et al. (2010) worden twee leiderschapsstijlen onderzocht; *Transformationeel leiderschap* is gericht op de volgelingen. Het stimuleert de medewerkers om organisatorische doelen te bereiken. De transformationele leider heeft frequent interactie met zijn/haar volgers. *Transactioneel leiderschap* is gericht op de transactie. De transactionele leider vertelt wat hij van zijn volgers verlangt en is alleen geïnteresseerd in de compliance van deze volger. Birkinshaw (2010) definieert management innovatie als veranderingen in 'practices' ('what managers do, common practices'), 'processes' ('practices linked together into a set of management processes') en 'principles' ('foundation of management processes').

Wat wordt er vanuit de literatuur verstaan onder strategische vernieuwing? Om een duidelijke definitie te verkrijgen worden de begrippen innovatie, ondernemerschap, exploratie en exploitatie nader uitgelegd. Dit zal het vertrekpunt zijn om het onderzoek mee te starten. De koppeling vanuit de literatuur naar de praktijk brengt mij tot de vraag "welke factoren bepalen dat een sterk gereguleerde organisatie innoverend is?" Dit lijkt een hiaat/gap te zijn waarvan ik uit de literatuur geen antwoord op krijg. Reden tot nader onderzoek. Het onderzoek richt zich op het innovatieve vermogen binnen sterk gereguleerde organisaties. Wat wordt er nu onder een sterk gereguleerde organisatie verstaan?

Het artikel van Adler en Borys gaat in op twee typen bureaucratie: 'Enabling and Coercive' (Adler & Borys 1996, p.61) "We identify some forces that tend to discourage the enabling orientation, as well as some persistent countertendencies that encourage the enabling orientation". Volgens Adler en Borys ligt de focus op het formaliseren van het werk. "Formalization – the extent of written rules, procedures and instructions – is a central features of Weber's bureaucratic ideal type and an extensively researched dimension of organizational structure" (Phug and Hickson, 1979; Mintzberg, 1979). Bij Mintzberg leidt de bureaucratie naar één van zijn tien denkscholen, de configuratieschool. Binnen deze school worden vijf configuraties van structuur en macht benoemd. Twee daarvan welke het meest overeenkomt met een bureaucratische organisatie zijn de machine bureaucratie en de professionele bureaucratie. Een bureaucratische organisatie gaat meer de richting op van een machine bureaucratie. Deze organisatie functioneert als een geprogrammeerde, goed geoliede machine waarbij strategievorming vooral de vorm van planning krijgt (Mintzberg, 1998). Uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat professionele organisaties meer bureaucratiseren wanneer zij onderhevig zijn aan externe controle.

De Duitse socioloog Max Weber (1864 – 1920) heeft het verschijnsel bureaucratie uitgebreid beschreven en onderscheidt deze in een aantal typen.

Van Mierlo (1995) haalt in zijn onderzoek “bureaucratie en bureaucrativering” de rationele bureaucratie van Weber aan. Die rationele bureaucratie moet worden gezien in het perspectief van Weber's lange termijnvisie op de maatschappelijke ontwikkeling. Bureaucratie en bureaucrativering zag Weber als aspecten van het omvattende proces van rationalisering, van onttovering (Entzauberung) van de traditionele samenleving (Van Mierlo, 1995). Weber noemt de volgende tien kenmerken van de rationele bureaucratie (Van Mierlo 1995):

(1) Binnen hun werkverband zijn de functionarissen alleen onderworpen aan het gezag van de organisatieleiding. (2) Zij werken in een hiërarchische organisatiestructuur. (3) Elk ambt is voorzien van een formeel vastgestelde competentiesfeer. (4) Recruitering heeft primair plaats door vrije selectie. (5) Deze vrije selectie voltrekt zich op grond van deskundigheid. (6) De beloning is geldelijk (dat wil zeggen: niet in natura), is verbonden met de hiërarchische positie en is dus gelijk voor alle functionarissen die een gelijke rang innemen en dezelfde ervaring bezitten. (7) De hoofdwerkzaamheden van de functionarissen bestaan uit die welke zij binnen de organisatie vervullen. (8) Carrière wordt gemaakt op basis van senioriteit. (9) De functionarissen doen hun werk met de middelen die door de organisatie ter beschikking worden gesteld. (10) Er is in de organisatie sprake van een strikte en stelselmatige discipline en controle.

Terugkomend op wat de literatuur over strategische vernieuwing schrijft treft het artikel van ‘Mastering strategic renewal: *Long Range Planning*’. (Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch 2001). In dit artikel worden vier ideaal typen van vernieuwingsstrategieën beschreven met elk een eigen traject (tabel 2). Deze vier vernieuwingstrajecten worden gelabeld als ‘*Emergent*’, ‘*Directed*’, ‘*Facilitated*’ en ‘*Transformational*’. Ze kunnen elk gerelateerd worden aan de volgende vijf theoretische verschillen 1) ‘source of variation’; 2) ‘locus of unit selection’; 3) ‘exploitation/exploration balance’; 4) ‘knowledge’; 5) ‘competitive position’. Het artikel laat zien hoe de vier ideaal typen verschillende opties vertegenwoordigen voor top, middle en front-line managers en hoe elk type het hoofd weet te bieden aan de veranderende omgeving. De vier vernieuwingsstrategieën worden hieronder kort samengevat:

#### *‘Emergent Renewal’*

Opkomende vernieuwing waarbij de markt leidend is. Organisaties die hieronder vallen zijn organisaties die vooral de regels van de branche volgen. Het Topmanagement reageert passief op de omgeving. Hoger en middenkader zijn in deze ook passief. Zij laten zich leiden door de omgeving en stellen de kennis in de organisatie achter. Als we deze zouden koppelen aan één van de denkscholen van Mintzberg dan past hier het best de Omgevingschool. Ook hier bestaat een reactieve marktbenadering (Mintzberg, 1998).

#### *‘Directed Renewal’*

Opgelegde, gestuurde vernieuwing waarbij het topmanagement actief is en bepalend. Het hoger en middenkader zijn passief. Er bestaat een duidelijk top-down strategie. Het topmanagement stelt doelen, scant de omgeving en zoekt naar alternatieven. Kennis wordt intern gedeeld. Organisaties die in de directed renewel journey vallen passen zich aan de

regels van de branche aan. De Ontwerpschool van Mintzberg is hier passend. Ook hier is de centrale actor de CEO van een organisatie. Strategie is hier gepland in perspectief.

*'Facilitated Renewal'*

Rol van het topmanagement is om een strategische context te creëren voor het voeden en selecteren van veelbelovende initiatieven voor vernieuwing. Hoger en middenkader zijn actief en leidend. Bij hen zit de meeste kennis. Kennisdeling en integratie wordt hier gestimuleerd. Facilitated renewal beïnvloedt de regels van de branche en zijn hypercompetitief en is daarmee passend in een sterk complexe en dynamische markt.

Een passende denkschool van Mintzberg voor 'facilitated renewal' is de leerschool die te maken heeft met een complete en onvoorspelbare aard van de omgeving.

*'Transformational Renewal'*

Gehele organisatie is hier leidend en er bestaat een slechte mate van kennisdeling. Transformational renewal heeft invloed op regels van de branche. Topmanagement reageert actief op de omgeving en hoger en middenkader zijn ook actief betrokken. Vernieuwingsproces geldt voor het hele bedrijf. Transformational renewal eist dat de hele organisatie betrokken moet worden als een radicale verandering, nieuwe technologieën omvat en nieuwe processen moeten worden volbracht.

Dit artikel is nog niet eerder toegepast op de woningcorporatiebranche en zal in dit onderzoek als uitgangspunt worden genomen. De uitkomst uit empirisch onderzoek zal moeten aangeven in welke vernieuwingstrajecten de woningcorporaties zich bevinden. De tabel hieronder geeft het raamwerk van de vier vernieuwingstrajecten weer.

**Table 2. Idealised Renewal Journeys of Multi-Unit Firms. Theoretical differences regarding (1) source of variation; (2) locus of unit selection; (3) exploitation/exploration balance; (4) knowledge design; (5) competitive positioning**

	<b>Top Management is PASSIVE with respect to Environment</b>	<b>Top Management is ACTIVE with respect to Environment</b>
<b>Frontline and Middle Management are PASSIVE (Stable competition)</b>	<b>Emergent Renewal</b>	<b>Directed Renewal</b>
	1. Market	1. Hierarchy
	2. External selection environment	2. Top management
	3. Unbalanced: strong bias towards exploitation	3. Balanced: Matching exploitative and explorative units
	4. Market knows best: No organisational knowledge integration (less connected units)	4. Top management knows best and orchestrates organisational knowledge integration (reasonably coupled units)
	5. Following industry rules	5. Adapting to industry rules
<b>Frontline and Middle Management are ACTIVE (Hypercompetition)</b>	<b>Facilitated Renewal</b>	<b>Transformational Renewal</b>
	1. Co-evolution	1. Shared sense-making
	2. Internal selection environment	2. Top-, middle and front-line management
	3. Balanced: exploitative and explorative units level each other out	3. Unbalanced: from strong exploitation towards strong exploration and vice versa
	4. Front and middle management challenge “market knows best” and orchestrate organisational knowledge integration (loosely connected units)	4. Organisation knows best: high organisational knowledge integration (tightly coupled units)
	5. Influencing industry rules	5. Changing industry rules

Bron: ‘Mastering strategic renewal’ (Volberda et al, 2001)

Hieronder wordt een aantal bruikbare definities geformuleerd vanuit hetgeen in de strategische literatuur is beschreven.

#### **Box 2.1 - Definities strategische vernieuwing**

---

- “Strategic renewal consists of three subprocesses (competence definition, deployment, and modification). Within each subprocess, the roles of top-, middle- and operating- level managers differ in their time horizon, information requirements, and core values”(Floyd & Lane 2000, p. 154).
  - “Strategic renewal is an evolutionary process associated with promoting”  
accommodating, and utilizing new knowledge and innovative behavior in order to bring about change in an organization’s core competencies and/or a change in its product market domain (Burgelman, 1991; Huff et al., 1992; Hurst et al., 1989)
  - “Strategic renewal can be broadly defined as the activities a firm undertakes to alter its path dependence” (Volberda, Baden –Fuller & Van den Bosch 2001, p. 160).
  - “Strategic renewal depends on the strategic intent of the CEO or corporate management and should be based on superior industry foresight” (Prahalad & Hamel, 1990).
- 

Strategische vernieuwing betreft alle activiteiten die een organisatie moet nemen en ondernemen om onafhankelijk te blijven. Dit is noodzakelijk om de ‘inertial forces’ te overwinnen. Met inertial forces wordt bedoeld het vastzitten in je eigen organisatie door gewoonten.

De begrippen exploratie en exploitatie zijn ontwikkeld door de bekende managementwetenschapper James March (1991). March bevestigt in zijn artikel dat zowel exploratie als exploitatie essentieel zijn voor organisaties. Er wordt door organisaties vaak een keuze gemaakt expliciet voor exploratie dan wel voor exploitatie. Het is duidelijk dat exploratie van nieuwe activiteiten de snelheid reduceert waarmee vaardigheden op bestaande activiteiten worden verbeterd. Het is ook duidelijk dat verbeteringen in competentie van bestaande procedures het experimenteren met andere minder aantrekkelijk maakt. (Levitt and March, 1988). March (1991) stelt dat exploratieve en exploitatieve activiteiten een geheel andere managementbenadering vragen, waardoor een zekere spanning ontstaat binnen de onderneming. Verder zijn de resultaten van exploratieve activiteiten vaak meer onzeker en pas op lange termijn duidelijk. Bedrijven richten zich daarom vaak op korte termijn exploitatieve activiteiten, ten koste van de aandacht voor exploratieve activiteiten in de onderneming.

In box 2.2 en 2.3 volgt een aantal definities van exploratie en exploitatie.

### Box 2.2 - Definities exploratie

---

- “Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation” (March, 1991 p. 71).
  - “Exploration refers to learning and innovation (i.e., the pursuit and acquisition of new knowledge)” (Gupta & Smith, 2006 p. 693).
- 

Exploratieve activiteiten zijn gericht op de ontwikkeling van nieuwe competenties voor een bedrijf (innovatie). Exploratie is het heroverwegen van eerdere besluiten en transformeren van bestaande kennis met het doel de dingen anders te doen. Het creëren van nieuwe producten of diensten.

### Box 2.3 - Definities exploitatie

---

- “Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution” (March 1991 p. 71).
  - “Exploitation refers solely to the use of past knowledge or whether it also refers to the pursuit and acquisition of new knowledge” (Gupta & Smith, 2006 p. 693).
- 

Exploitatie heeft tot doel bestaande besluiten te verbeteren en bestaande kennis te verbeteren. Vooral gericht op het voortbouwen van bestaande business en kennis om de dingen beter te doen. Exploitatieve activiteiten zijn gericht op efficiency van bestaande producten en processen (beter doen wat je al doet).

Als bedrijf moet je meer doen dan alleen strategie. Om verder te komen zal er meer ondernemerschap moeten worden gecreëerd. Ondernemerschap en innovatie zijn nodig om in te spelen op de omgeving. De meeste bedrijven, zowel profit als non profit, zijn meer bezig met bestaande business. Diverse onderzoekers, managers en organisatieadviseurs beweren dat organisatorische flexibiliteit één van de belangrijkste factoren is die bijdragen aan succesvol ondernemerschap en innovatie beschrijft Volberda (2009) in zijn boek “de flexibele onderneming”. Volberda verwijst naar een onderzoek van Kanter (1982) dat aantoont dat intern ondernemerschap niet kan opbloeien als er niet tevens sprake is van een flexibele managementstijl. Uit haar onderzoek blijkt dat zij vooral ingaat op de rol van de ondernemende manager uit het middenkader om tot innovatieve groei van de organisatie te komen (Kanter 1982). Het succes vraagt om een mix van oude en nieuwe organisatie eigenschappen, een subtiele mix van eigenschappen bereikt door middel van balanceren. Teveel in één richting leunen betekent dat het proces uit balans raakt (Garvin & Levesque, 2006). Volgens Garvin en Levesque moeten organisaties performen op drie aspecten; ‘strategy’, ‘operations’ en organisatie. Het ontwikkelen van strategie met vallen en opstaan. Experimenteren is essentieel. Werk vanuit een bestaande situatie aan iets nieuws. In de meeste gevallen brengt de combinatie van de oude en nieuwe manier een veelheid aan

ervaring en innovatie. Differentiatie vereist een nieuwe manier van denken en innovatie om te kunnen opereren.

Integratie van iets nieuws werkt het best als het vroeg begint en wordt geïntegreerd in de organisatie (Garvin & Levesque, 2006). Diverse onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar ondernemerschap. Hieronder volgt een aantal definities van ondernemerschap.

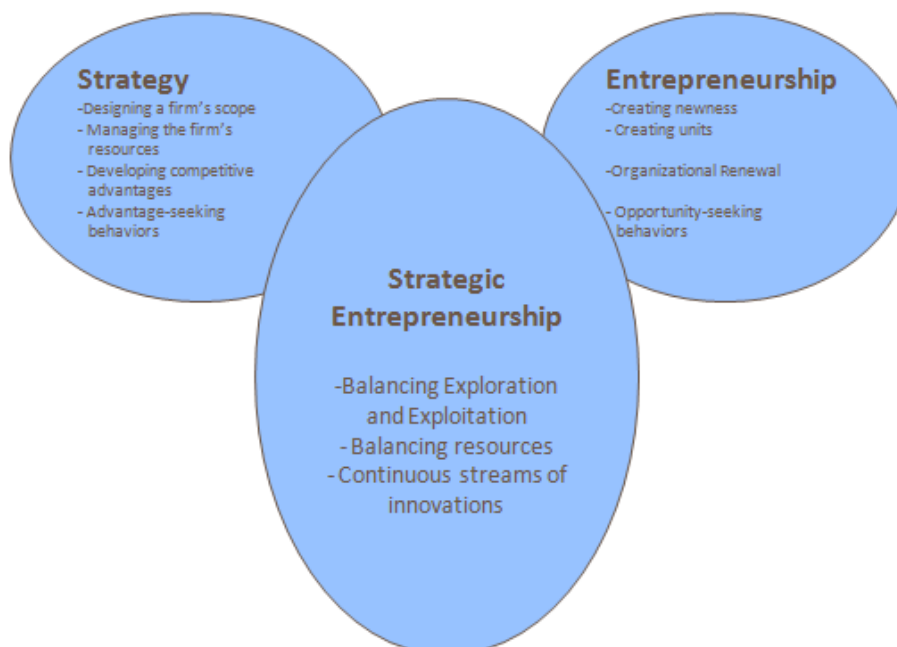
#### Box 2.4 - Definities ondernemerschap (entrepreneurship)

---

- “focus on newness and novelty in the form of new products, services and new markets as the drives of the wealth creation” (Garvin en Levesque 2006 p. 102-112).
  - “Reflecting the importance of sensing and seizing opportunities, entrepreneurship has been defined as”; “the identification and exploitation of previously unexpected opportunities’ (Ireland et al., 2003).
  - Ondernemerschap is voor een groot deel de drijvende kracht of wel de motor achter de groei van het bedrijfsleven en van de sociale sector (Austin, Stevenson en Wei-Skillern 2006).
- 

De definities hebben gemeenschappelijk het creëren van opportuniteiten waarbij de focus ligt op nieuwheid en nieuwigheid in de vorm van nieuwe producten, diensten en nieuwe markten als de aandrijvingen van de welvaart. Strategisch ondernemerschap bestaat uit strategie en ondernemerschap; het balanceren van exploratie en exploitatie, balans in middelen en een continue stroom van innovaties.

**Figuur 1.1 – Strategische vernieuwing**



Bron: presentatie Strategisch ondernemerschap, prof. Dr. J.P Jansen, EUR (2012)

Strategische vernieuwing is een noodzaak om verder te komen. Het is als het ware het balanceren van exploitatie en exploratie en ondernemerschap (zie figuur 1.1).



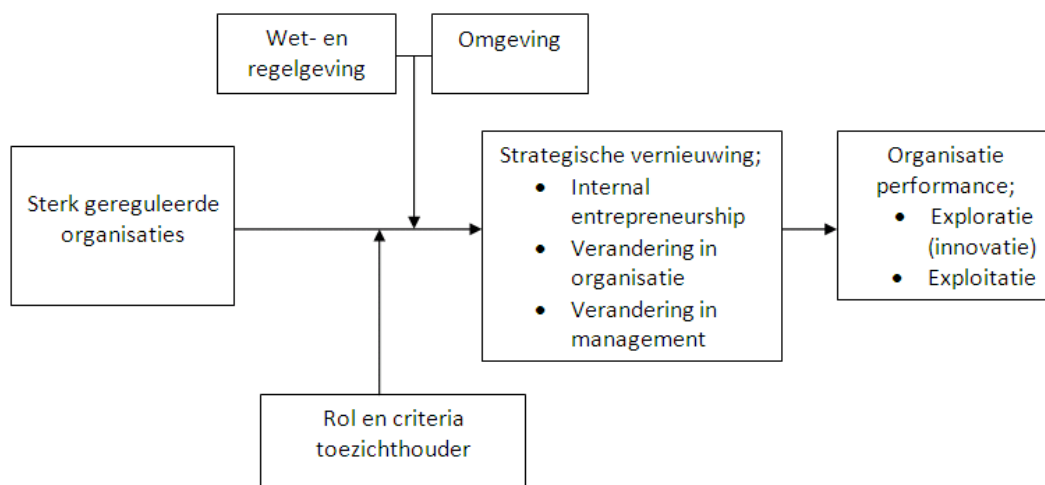
## 2.2 CONCEPTUEEL MODEL & PROPOSITIES

Vanuit de onderzoeksvraag is een conceptueel model opgesteld. In de aanleiding is beschreven dat het empirische deel van dit onderzoek in de woningcorporatiesector zal plaatsvinden. Woningcorporaties hebben te maken invloeden van buitenaf zoals wet- en regelgeving opgelegd vanuit de Woningwet en Europese beschikking. Daarnaast de omgeving zelf als modererende factor; Met omgeving wordt bedoeld de politiek, de markt waarin zij opereert en de financiële markten c.q. de kapitaalmarkt. De turbulente omgeving waarin woningcorporaties mee te maken hebben is ook van invloed op de veranderde regelgeving. Om als woningbouwcorporatie te kunnen exploreren en exploiteren is het ontwikkelen van strategische vernieuwing van belang. De mate van strategische vernieuwing is afhankelijk van de organisatie, management en de mogelijkheid van (het creëren van) intern ondernemerschap. De rol en criteria van de toezichthouder is de modererende factor tussen de woningcorporatie en de mate van strategische vernieuwing.

Organisatie, management en intern ondernemerschap zijn de afhankelijke variabele.

De formele structuur, met name bepaald door wet- en regelgeving en de omgeving zelf, zijn onafhankelijke variabelen.

Hieronder wordt het conceptueel model/framework getoond:



Vanuit het verkennend onderzoek in de literatuur zijn de volgende proposities opgesteld:

Uit de literatuur blijkt dat er nog weinig bekend is over de mate, de oorzaken en de implicaties van strategische vernieuwing (Bezemer, Volberda, van den Bosch en Jansen 2006). Naarmate de omgeving dynamischer wordt is er meer behoefte aan intern ondernemerschap en innovatie. Het gaat niet alleen om de organisatie en omgeving van sterk gereguleerde organisaties. Er bestaat een grote afhankelijkheid aan wet- en regelgeving, de invloed vanuit de politiek en belanghebbenden.

***Propositie 1: Veranderende wet- en regelgeving heeft een positieve invloed op het innovatieve vermogen van woningcorporaties.***

De noodzaak van organisatorische openheid kan slechts bereikt worden door het management van een gesloten bureaucratische structuur te bevrijden (Cock en de Böhm 2007). Het gaat er ook om welke invloed stakeholders op non profit organisaties hebben. In hoe verre zij oordelen over effectiviteit van de organisatie (Herman en Renz 1998).

***Propositie 2: De rol van de toezichhouders heeft een beperkende invloed op de mate van exploratie binnen woningcorporaties.***

Naarmate de omgeving dynamischer wordt is er meer behoefte aan intern ondernemerschap en innovatie (Bezemer, Volberda, van den Bosch en Jansen 2006). March bevestigt in zijn artikel dat zowel exploratie als exploitatie essentieel zijn voor organisaties. Er wordt door organisaties vaak een keuze gemaakt expliciet voor exploratie dan wel voor exploitatie. Het is duidelijk dat exploratie van nieuwe activiteiten de snelheid reduceert waarmee vaardigheden op bestaande activiteiten worden verbeterd. Het is ook duidelijk dat verbeteringen in competentie van bestaande procedures het experimenteren met andere minder aantrekkelijk maakt (Levitt and March, 1988).

***Propositie 3: De mate van turbulentie in de omgeving heeft een positief modererende werking op exploratie en exploitatie binnen de organisatie.***

Van belang is wat de verschillende management rollen zijn binnen strategische vernieuwing (Volberda, Baden-Fuller en Van den Bosch 2001). Leiderschap speelt een rol bij management innovatie. Verandering in het management ligt dicht tegen innovatie aan. De onderneming moet zelf ook veranderen. De uitdaging ligt niet alleen in het aanbieden van nieuwe producten en diensten maar verandert ook de aard van het management binnen organisaties. Deze verandering kan bijvoorbeeld door de aanpassing van de organisatorische structuren, processen en praktijken (Vaccaro et al. 2010). Birkinshaw (2010) definieert management innovatie als veranderingen in 'practices' ('what managers do', 'common practices'), 'processes' ('practices linked together into a set of management processes') en 'principles' ('foundation of management processes').

**Propositie 4: Verandering in management heeft een positieve invloed op het innoverende vermogen van woningcorporaties.**

In de vernieuwingsstrategie 'Directed renewal' is sprake van een opgelegde, gestuurde vernieuwing waarbij het topmanagement actief is en bepalend. Het hoger en middenkader zijn passief. Er bestaat een duidelijk top-down strategie. Het topmanagement stelt doelen, scant de omgeving en zoekt naar alternatieven. Kennis wordt intern gedeeld. Organisaties die in de directed renewal journey vallen passen zich aan de regels van de branche aan (Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch 2001). De Ontwerpschool van Mintzberg is hier passend. Ook hier is de centrale actor de CEO van een organisatie. Strategie is hier gepland in perspectief.

**Propositie 5: 'Directed renewal' komt het meest waarschijnlijk voor bij de koplopers van innovatieve woningcorporaties.**

In de vernieuwingsstrategie 'emergent renewal' is er sprake van opkomende vernieuwing waarbij de markt leidend is. Organisaties die hieronder vallen zijn organisaties die vooral de regels van de branche volgen. Het Topmanagement reageert passief op de omgeving. Hoger en middenkader zijn in deze ook passief. Zij laten zich leiden door de omgeving en stellen de kennis in de organisatie achter (Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch 2001). Als we deze zouden koppelen aan één van de denkscholen van Mintzberg dan past hier het best de Omgevingschool. Ook hier bestaat een reactieve marktbenadering (Mintzberg, 1998).

**Propositie 6: Emergent renewal komt het meest waarschijnlijk voor bij achterblijvers van innovatieve woningcorporaties.**

De proposities worden op basis van de onderzoeksresultaten geïllustreerd. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven en de wijze waarop selectie van de cases heeft plaatsgevonden.

### **3 ONDERZOEKSMETHODE**

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de onderzoeksmethode die gebruikt is ten behoeve van het empirisch onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de tot stand koming van de case selectie. Tenslotte wordt in de laatste paragraaf het verzamelen van de data beschreven en welke bronnen er zijn gebruikt.

#### **3.1 ONDERZOEKSMETHODE**

In deze paragraaf wordt uiteengezet welke empirische methode (aanpak) er ten behoeve van dit onderzoek is gebruikt. Het onderzoek is deels gebaseerd op bestaande inzichten vanuit de wetenschappelijke strategie theorie. Hieruit is een zestal proposities geformuleerd. Deze proposities zijn in de praktijk onderzocht. Na bestudering van de literatuur is er in de praktijk onderzocht hoe er met ondernemerschap en innovatie in sterk gereguleerde organisaties wordt omgegaan. Aan de hand van case studies worden de proposities geïllustreerd. Gezien de marginale bestaande literatuur op dit terrein is het doel van dit onderzoek om de theorie te kunnen aanvullen.

Voor het beantwoorden van deze vraag is voor het empirisch onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden op basis van multiple case study. Voor multiple case study is gekozen omdat het onderzoek heeft plaats gevonden in een aantal van elkaar afzonderlijke organisaties. Multiple case study vergroot de betrouwbaarheid (Yin 2009). De cases worden met elkaar vergeleken. Hiermee kan achterhaald worden of er verbanden en overeenkomsten binnen de cases bestaan. De overeenkomsten tussen de cases worden per onderdeel aangegeven met een "+". De verschillen tussen de cases worden aangegeven met een "-". Kwalitatief onderzoek biedt de gelegenheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, processen, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin 2009). Het geeft de mogelijkheid dieper op de onderzoeksvragen in te gaan. Als basis is gebruik gemaakt van het stappenplan voor kwalitatief inductief (theorievormend) onderzoek van Bryman & Bell (2011, 3rd Edition). Deze stappen bestaan uit 1) 'General research questions'; 2) 'Selecting relevant site(s) and subjects'; 3) 'Collection of relevant data'; 4) 'Interpretation of data'; 5) 'Conceptual and theoretical work'; 6) 'Writing up findings/conclusions. De case study is binnen een termijn (terugkijk periode) van maximaal zeven jaren uitgevoerd. Afhankelijk van de verandering binnen de desbetreffende organisatie is bij een aantal organisaties deze terugkijkperiode verlengd. Op een tijdsbalk met een termijn van maximaal zeven jaar worden de verschillende stappen weergegeven. Het doel is om in relatief korte tijd zoveel mogelijk relevante data te verzamelen en te analyseren (Eisenhardt 1989).

### 3.2 CASE SELECTIE

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de sector van woningbouwcorporaties. De woningcorporatiebranche staat bekend als een bureaucratische sector in een dynamische omgeving. Binnen een van tevoren opgesteld framework specifiek voor deze branche is een populatie genomen. Binnen deze populatie zijn drie klassen onderscheiden waarin strategische elementen zichtbaar zijn gemaakt. Binnen deze klassen zijn de strategische elementen als intern ondernemerschap en vernieuwing /innovatie beschreven. Vanuit de literatuur is een selectie gemaakt wat er wordt verstaan onder intern ondernemerschap en innovatie. Vanuit het documentenonderzoek worden criteria behorende bij deze twee genoemde strategische elementen gekoppeld. Dit is belangrijk om een evenredig standpunt in te nemen en het onderzoek meetbaar te kunnen maken. Om cases c.q. woningbouwcorporaties te selecteren uit het grote aantal woningcorporaties is een verdeling gemaakt op basis van grootte van de corporatie. Met grootte wordt bedoeld het aantal verhuureenheden dat een corporatie beheert. Verhuureenheden zijn woningen, maatschappelijk vastgoed en deels zorgvastgoed. Er is een splitsing gemaakt in kleine corporaties en middelgroot tot grote corporaties. De verdeling is gemaakt omdat er een verschil is in de manier van managen van een betrekkelijk kleine organisatie en een middelgrote tot grote organisatie. Het totaal aantal verhuureenheden van alle woningcorporaties bedraagt 2.479.453. De kleinste corporatie bezit 31 verhuureenheden en de grootste corporatie heeft 82.929 verhuureenheden in bezit. Het gemiddelde aantal verhuureenheden per corporatie betreft 5.800. De groep van 31 tot 3.000 verhuureenheden heeft gemiddeld per corporatie 2.000 verhuureenheden. De groep van 3.000 tot 83.000 verhuureenheden heeft gemiddeld per corporatie 35.000 verhuureenheden. Van het aantal woningcorporaties is een tweetal groepen uitgesloten en komen niet in aanmerking voor de case-selectie. De twee uitgesloten groepen betreffen specifieke doelgroepen en bestaan uit woningcorporaties die voornamelijk zorgvastgoed bezitten of studentenwoningen. Zij onderscheiden zich hiermee van een traditionele woningcorporatie die als core business het huisvesten van sociale doelgroepen heeft. Op het totaal van het aantal woningcorporaties beslaat dit slechts 3%.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de verdeling weer in kleine tot middelgrote woningcorporaties en middel tot grote woningcorporaties:

**Box 3.1 – inzicht verdeling groepen**

Grootte wcp	31 vhe – 3.000 vhe	3.000 vhe – 83.000 vhe	uitgesloten
1) Klein tot middelgroot	264		
2) Middelgroot tot groot		120	
3) Zorgwcp			10
4) Studentenhuisvesters			4

Bron:CorpoData

De groepen 1 en 2 (zie box 3.1) zijn geselecteerd op basis van de volgende kenmerken:

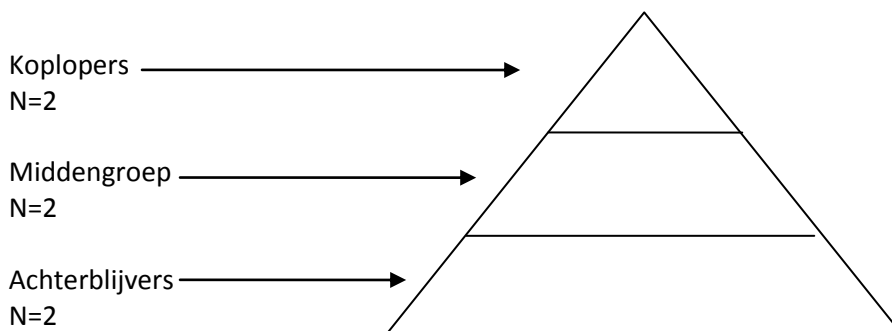
- Aantal verhuureenheden (bron: dvi\*)
- WOZ-waarde per verhuureenheid (bron: dvi)
- Gemiddeld aantal personeelsleden (bron: CFV)
- Juridische entiteit; Stichting/vereniging
- Deelnemingen/verbindingen (bron: dvi)

De klassen onderscheiden zich als volgt:

- Koplopers innovatieve organisaties
- Middengroep innovatieve organisaties
- Achterblijvers die nauwelijks tot niet innovatief opereren

### Box 3.2 – Visualisatie van de klassen onderverdeling

---



Binnen iedere klasse is op basis van criteria per klasse twee organisaties geselecteerd; N=2. Deze zes geselecteerde organisaties vormen tezamen de case-selectie. Per klasse bestaat de selectie in de case uit een organisatie in de categorie klein tot middelgroot en uit een organisatie middelgroot tot groot.

Criteria voor indeling per klassen:

- Toename aantal verhuureenheden
- Ontwikkeling WOZ-waarde
- Verkoopaantallen
- Soort vastgoed: goedkoop, betaalbaar, dure huur

Criteria voor selectie van mate van innovatieve organisatie in bovengenoemde onderscheiding in groepen heeft plaats gevonden op basis van criteria gehanteerd door CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) en het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw). Zowel het CFV als het WSW heeft geen criteria geformuleerd om te bepalen of en wanneer een corporatie innovatief te benoemen is. Om deze criteria helder geformuleerd te hebben heeft er naast de bestaande beoordelingscriteria van het CFV en het WSW tevens een gesprek met personen werkzaam binnen deze organisatie plaats gevonden over de juiste

toepassing van deze criteria. De personen die hiervoor in aanmerking zijn geweest, zijn de medewerkers die dagelijks met deze criteria werkzaam zijn.

**Box 3.3 - Selectie criteria beoordeling innovatie Centraal Fonds Volkshuisvesting**

1)	CorpoData gegevens: prognose- en realisatiegegevens
2)	Continuïteits- en solvabiliteitsoordeel op basis van prognosecijfers
3)	Corporatie in perspectief
4)	Documentatie historische gegevens

Bron: CFV

**Box 3.4 - Selectie criteria beoordeling innovatie Waarborgfonds Sociale Woningbouw**

1)	CorpoData gegevens: prognose- en realisatiegegevens
2)	Beoordeling kredietwaardigheid volgens model Standard & Poor's
3)	Cijfermatig perspectief
4)	Trendrapportage 2005-2012

Bron: WSW

CorpoData bestaat uit een database gebaseerd op een 150 vragen dat door woningcorporaties moeten worden ingevuld. Deze vragen hebben betrekking op de gehele organisatie, financieel en marktgegevens en -ontwikkelingen. Vanaf 2008 (betreft verslagjaar 2007) worden de corporatiegegevens ten behoeve van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), het ministerie van BZK en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) gezamenlijk opgevraagd. Uitvoering hiervan geschied door het samenwerkingsverband CorpoData. Dit samenwerkingsverband draagt zorg voor de ontvangst van de totale data en juiste verspreiding hiervan aan de belanghebbenden. Op twee momenten in een jaar dienen gegevens aangeleverd te worden, namelijk op 1 februari de prospectieve informatie (dPi) en op 1 juli de verantwoordingsinformatie (dVi). Om binnen de populatie de drie genoemde klassen te hebben kunnen onderscheiden is gebruik gemaakt van de gegevens van CorpoData. Hierbij is een selectie van vragen geselecteerd welke betrekking heeft op de mate van innovatie van een woningcorporatie. De uitkomst van deze vragen heeft gewerkt als een zeef waardoor er een drietal groepen zijn ontstaan welke gedefinieerd kan worden als koploper, middenloper en achterblijver. Per klasse zijn twee organisaties van verschillende grootte geselecteerd. Omdat de gegevensopvraag vanaf 2007 is gewijzigd is de terugkijkperiode, om een selectie van de te onderzoeken populatie te maken, vanaf het verslagjaar 2007 geselecteerd. Het verschil in wijziging betreft de uitvraag van gegevens op basis van bedrijfsvolume terwijl dit in voorgaande jaren op projectniveau het geval was. Selectie heeft plaats gevonden over een terugkijkperiode van 4 jaren betreffen de verslagjaren 2007, 2008, 2009 en 2010. Het verslagjaar 2010 is als basis van het aantal corporaties als uitgangspunt genomen. In 2007 was het aantal corporaties groter en is mede door een groot aantal fusies afgenomen. Een terugkijkperiode van een aantal jaren is noodzakelijk geweest om een patroon binnen het vormen van de populatie te herkennen. Op basis van slechts één jaar is hierover geen uitspraak te doen. Belangrijk is dat er is een bepaalde regelmatigheid van te ondernemen activiteiten waarneembaar is.

Vragen die een relatie hebben tot een mate van innovatie binnen de woningcorporaties hebben inhoudelijk betrekking op onder meer:

- Investeringsniveau: totale investeringen in percentage van de WOZ-waarde
- Aantal verkopen van bestaande verhuureenheden (bron: dvi)
- Innovatieve nieuwbouw
- Mate waarmee "duurzaam" wordt gebouwd
- Ontwikkeling in waarde van het vastgoed op basis van de WOZ-waarde: jaar 2007 vergelijken met jaar 2010 uitgedrukt in percentage van toenames. Hierbij dient bij een stijging van de WOZ-waarde >20% ten opzichte van voorgaande jaren na te gaan of er al dan niet sprake is van een fusie.

Uit de vragenlijst van de dpi zijn vragen geselecteerd die een relatie hebben met exploratie; zie hierboven genoemd overzicht. Er bestaat een relatie tussen mate van investeren, verkopen en ontwikkeling WOZ-waarde. Op de vragen die zijn geselecteerd is een query gedraaid zodat alleen die gegevens van de deelnemers geselecteerd worden (zie bijlage). Op basis van de uitkomsten zijn de woningcorporaties geselecteerd en in de drie groepen verdeeld van waaruit de populatie is genomen.

In de bijlage is een selectie van de originele uitvraag met de geselecteerde vragen waarop de te onderzoeken populatie is geselecteerd opgenomen. Om inzicht te geven in de vraagstelling is de originele vragenlijst gebruikt voorzien van fictieve gegevens om privacy van de woningcorporaties te waarborgen. Binnen het aantal van 398 woningcorporaties is een populatie van woningcorporaties geselecteerd waarbinnen een diversiteit van grootte van de woningcorporatie bestaat. Uitgangspunt voor de grootte van een woningcorporatie betreft het aantal verhuureenheden. Onder verhuureenheden wordt verstaan de sociale huurwoningen, maatschappelijk- en bedrijfsonroerend goed. Deze varieert van slechts enkele krappe honderd verhuureenheden tot wel 80.000 verhuureenheden. Het gemiddelde van de grootte van de woningcorporaties ligt op 5.800 verhuureenheden (CFV 2011). De geselecteerde populatie geeft een goed beeld van de woningcorporaties en ligt verspreid in verschillende provincies binnen Nederland. Uitgangspunt voor deze criteria zijn gebaseerd op een jaarlijks af te geven oordeel vanuit de toezichthouder op de woningcorporatiebranche, het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Daarnaast wordt de door het WSW gehanteerde risicoprofiel naast het oordeel van het CFV gehouden.



### Box 3.5 - Verantwoording case selectie

Klasse-indeling	Verantwoording case selectie
Koplopers	<ul style="list-style-type: none"> <li>In vakliteratuur als innovatief benoemt; Aedes Magazine, Corporatie in Perspectief</li> <li>Volgens de branche als innovatief aangemerkt</li> <li>Scan op basis van harde feiten uit de dPi en dVi</li> <li>Landelijke selectie op totaalniveau deelnemers</li> </ul>
Middengroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scan op basis van harde feiten uit de dPi en dVi</li> <li>Landelijke selectie op totaalniveau deelnemers</li> </ul>
Achterblijvers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traditionele beheerorganisaties</li> <li>Scan op basis van harde feiten uit dPi en dVi</li> <li>Landelijke selectie op totaalniveau deelnemers</li> </ul>

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de indeling in genoemde groepen:

387 deelnemers	Af: 3 deelnemers met onvoldoende gegevens	384 deelnemers	verdeling in kleine en grote deelnemers: grens 3.000 vhe's
----------------	---	----------------	--

De gegevens in de tabellen hieronder (box 3.5 en box 3.6) betreft een overzicht van de indeling in respectievelijk de groep met kleine deelnemers en de groep met grote deelnemers. In de bijlage is een overzicht opgenomen waarop deze indeling is gebaseerd.

### Box 3.5 – Overzicht indeling in groepen kleine deelnemers

Kleine deelnemers: 192 deelnemers					
Nadere indeling op basis van totale investeringen in 2007 - 2010 in % WOZ 2010					
Koplopers		Middengroep		Achterblijvers	
45		54		93	
Gemiddelde aflossingsfictie 2011	Gemiddelde solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde 2010	Gemiddelde aflossingsfictie 2011	Gemiddelde solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde 2010	Gemiddelde aflossingsfictie 2011	Gemiddelde solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde 2010
2,4%	28,4%	3,3%	38,4%	4,9%	42,2%

Bron: dPi 2007 - 2010

### Box 3.6 – Overzicht indeling in groepen grote deelnemers

Grote deelnemers: 192 deelnemers					
Nadere indeling op basis van totale investeringen in 2007 - 2010 in % WOZ 2010					
Koplopers		Middengroep		Achterblijvers	
45		54		93	
Gemiddelde aflossingsfictie 2011	Gemiddelde solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde 2010	Gemiddelde aflossingsfictie 2011	Gemiddelde solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde 2010	Gemiddelde aflossingsfictie 2011	Gemiddelde solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde 2010
2,9%	27,6%	3,3%	30,9%	4,2%	36,7%

Bron: dPi 2007 -2010

Als één van de kwalitatieve methoden van onderzoek zijn er voornamelijk diepte interviews gehouden op semigestructureerde wijze (zie bijlage). De interviews zijn met de betrokken organisatie gehouden met een persoon uit het directieteam en een persoon van op het niveau van midden management van sterk gereguleerde organisaties binnen de woningcorporatiebranche.

Hieronder volgt een tabel met bronnen ten behoeve van de case studie. Om grondig onderzoek te bewerkstelligen zijn de genoemde bronnen gebruikt voor triangulatie.

**Box 3.7 – Tabel met bronnen van de case studie**

Interne documentatie	Jaarverslagen, ondernemingsplannen, jaarplannen
Interview	Zes geselecteerde organisaties; per organisatie twee interviews
Externe documentatie	Aedesnet, CFV, WSW, BZK, Website woningcorporaties
Artikelen woningcorp.	Publicaties website, NRC, FD, DFT
Persberichten	Landelijke en regionale dagbladen

Per organisatie zijn er twee interviews gehouden waardoor het totaal op 12 interviews komt. Aantal cases betreft n=6. Zes verschillende organisatie. Per case (n=1) is eenzelfde onderverdeling gemaakt waarop binnen de termijn met een terugkijkperiode van 7 jaar met een maximum van 10 jaar, een aantal facetten worden bestudeerd. Uitkomsten worden in een tabel weer gegeven;

**Box 3.8 – Tabel facetten brondocumentatie**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Organogram				Wijziging organogram				Aanpassing org.model
MT			wijzigingen MT					Nieuwe dir. Bedrijfsvoering
Directeur		Nieuwe bestuurder vanaf 2002						
RvC		Nieuwe RvC na fusie		Aftredend lid vlgs schema + nieuw lid				
Visie/Missie			Nieuwe visie					
Organisatie	Fusie 2 wcp							

### 3.3 DATAVERZAMELING & BRONDOCUMENTATIE

Binnen de case study is gebruik gemaakt van document(bron)onderzoek en onderzoek op locatie in de vorm van interviews. Hierbij zijn de volgende 3 principes gehanteerd (Yin 2009):

Principe 1 betreft de “Use multiple sources of evidence”. Bij dit principe wordt gebruik gemaakt van meerdere bronnen (triangulatie) om bewijsbaarheid te vergroten. Principe 2 betreft ‘Create a case study database’. Hiermee wordt het creëren van een ‘case study’ database vergroot de betrouwbaarheid en validiteit. De derde en laatste principe; ‘Maintain a chain of evidence’ betreft de stappen die nodig zijn om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

#### Box 3.9 – Overzicht documentonderzoek

- Selecteren criteria binnen Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Documenten op gebied van vernieuwing binnen gekozen organisaties
- Jaarverslagen periode 2005 – 2011 desbetreffende organisaties
- Interne documentatie
- Financieel Dagblad
- Documentonderzoek op RvC / directieniveau; wijzigingen, zittingstermijn

#### Box 3.10 – Overzicht stappenplan interview

- Populatie selecteren
- Semigestructureerde wijze interviews op basis van theorie en documenten onderzoek.
- Hoofdvraag en aantal subvragen
- Vragen gedurende interview worden mede geformuleerd op hetgeen de geïnterviewde meldt
- De interviews zullen worden opgenomen en uitgewerkt

Onderzoeker is bij alle onderzoeken en verwerkingen van de data betrokken. Dit heeft de bijdrage aan het beantwoorden van de vraagstelling vergroot. Niveau van analyse is de organisaties zelf. Binnen de woningcorporatiebranche is geen sprake van divisies. Wel bestaan er verschillende afdelingen ook wel organisatie eenheden genoemd. De interviews hebben zich beperkt tot het top management niveau (directie) en het midden management niveau.

De personen binnen het top- en middenmanagement niveau waarmee een interview is gehouden zijn managers die zich bezighouden met strategie binnen de desbetreffende organisaties. Zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven, zijn binnen de woningbouwcorporaties per klasse twee organisaties geselecteerd waarin per organisatie twee interviews zijn gehouden. Het totaal afgenomen interviews betreft in deze branche totaal twaalf. De dataverzameling bestaat uit het afnemen van interviews en documentenonderzoek. De interviews zijn op semigestructureerde wijze afgenomen. Om de subvragen zo goed mogelijk beantwoord te krijgen zijn deze tijdens het interview als onderwerp aan bod geweest. Hiervoor is een leidraad voor de semigestructureerde interviews opgesteld (zie bijlage). Afhankelijk van het gegeven antwoord van de geïnterviewden is er verder geborduurd op dit antwoord.

Hoofdstuk vier gaat in op een beschrijving van de zes cases. Te beginnen met een paspoort van de betreffende case om vervolgens de meest representatieve quotes uit het interview per facet weer te geven. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de sector van de woningcorporaties.

#### **4 CASE STUDY**

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf de sector van de woningcorporatie beschreven. Er wordt ingegaan op de uitdagingen en bedreigingen die zich momenteel afspelen. In de tweede paragraaf worden de zes cases afzonderlijk toegelicht. Per case wordt de historie geschetst, opvallende zaken uit de brondocumentatie schematisch weergegeven en bevindingen uit de interviews inzichtelijk gemaakt in een tabel. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen het topmanagement en middenmanagement. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de organisaties op het niveau van topmanagement (directieleden) en middenmanagement. Intern ondernemerschap en de mate van innovatie zich zal afspelen op deze niveaus. Het topmanagement heeft een beslissende en bestuurlijke functie en zal hierbij betrokken zijn. Het belang van het midden management zit in de toegevoegde waarde van de positie tussen directie en werkvloer (Floyd & Lane, 2000). Intern ondernemerschap en mate van innovatie zal op beide niveaus van toepassing zijn.

#### **4.1 DE SECTOR VAN DE WONINGCORPORATIES**

Woningcorporaties zorgen voor goede en betaalbare huizen voor mensen die zich niet zelfstandig kunnen redden op de woningmarkt. Daarvoor bouwen, verhuren, beheren en verkopen corporaties woningen. Daarnaast werken corporaties met andere partijen samen mee aan prettige en leefbare wijken en dorpen. Niet alleen door te bouwen of te renoveren, maar ook met sociale activiteiten. Corporaties zorgen ook voor gebouwen waarin maatschappelijke – en zorginstellingen gevestigd zijn (Aedes 2012).

De sector van de woningcorporaties wordt gekenmerkt door grote dynamiek. Het zijn onrustige tijden op de woningmarkt. Beleidsmaatregelen worden opgesteld, terug gedraaid, verbeterd en opnieuw geïmplementeerd. De kaders waarbinnen de woningmarkt zich beweegt verschuift voortdurend. Dat maakt het noodzakelijk dat de woningcorporaties zich bezinnen op de toekomst (De Booij, 2012). Door de ontwikkelingen van de afgelopen jaren is het verdienmodel van de woningcorporaties onder druk gezet. Sociale huren zijn doorgaans niet toereikend om alle investeringsplannen in nieuwbouw en renovatie e.d. te financieren. Bovendien wordt de sector geconfronteerd met lastenverzwaring vanuit de overheid, zoals onder andere de invoering van de vennootschapsbelasting en de heffing van de huurtoeslag. De druk vanuit Brussel is ook groot. Het werkveld van de corporaties wordt teruggebracht tot de kerntaak en de splitsing DAEB\* en NIET-DAEB\* activiteiten (Gemeente Amsterdam, juni 2012). Enerzijds betreft het een scala aan bedreigingen en anderzijds juist uitdagingen. De uitdaging ligt in hoe om te gaan met deze wijzigingen en dynamiek in de sector.

De volgende tabel (box 4.1) geeft een beeld van de sector vanaf 2007 tot en met 2011. Hieruit is op te maken dat het aantal woningcorporaties de afgelopen 5 jaren fors is afgenomen. Van 455 in 2007 naar 396 in 2011. Reden hiervan is vooral te vinden in het aantal toegenomen fusies. Het aantal woningen is de afgelopen jaren in aantallen vrij stabiel. Naast investeringen in nieuwbouw wordt er ook fors geïnvesteerd in herstructurering. Er worden vaak meer woningen gesloopt dan terug gebouwd. De moeizame kopersmarkt is uit deze tabel af te leiden uit het feit dat er in 2009 en 2010 een fors aantal van de verkochte woningen met korting zijn verkocht.

#### Box 4.1 – Branche in beeld 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Algemeen</b>					
Aantal woningcorporaties	455	430	418	401	396
Aantal fte	25.967	26.595	28.007	28.368	
<b>Samenstelling woningvoorraad</b>					
Aantal woningen	2.403.900	2.405.600	2.410.700	2.413.400	
Marktaandeel huurwoningen corporaties	32,2%	31,9%	31,7%	31,5%	
Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	353.600	351.400	361.000	372.400	
Aantal nultredewoningen	649.700	653.700	673.100	698.600	
Aandeel goedkope corporatiewoningen	29%	28%	25%	23%	
Aandeel betaalbare corporatiewoningen	64%	65%	67%	67%	
Aandeel dure corporatiewon. binnen liberalisatiegrens	5%	6%	6%	7%	
Aandeel dure corporatiewon. boven liberalisatiegrens	1%	1%	2%	2%	
<b>Mutaties woningvoorraad</b>					
Aantal verkochte woningen	15.000	14.200	13.400	15.500	16.700
Verkochte woningen met korting	27,1%	29,5%	38,5%	42,0%	
Aantal nieuwbouwwoningen	32.354	31.944	40.500	36.500	35.700
<b>Huurprijs</b>					
Gemiddelde kale maandhuur	392	402	411	422	
Gemiddeld aantal wws punten per woonegelegenheid	129,1	129,6	130,4	131,3	
Gemiddeld percentage van maximaal redelijk	70,6%	71,0%	71,5%	72,0%	
Gemiddelde huurverhoging (excl. huurharmonisatie)	1,1%	1,5%	2,4%	1,2%	1,3%
<b>Investerings</b>					
Investerings (in miljoen €)	9.100	10.700	13.500	9.400	
Nieuwbouw (in miljoen €)	3.900	5.100	6.300	6.850	
Aankoop (in miljoen €)	500	700	800	472	
Woningverbetering en onderhoud (in miljoen €)	4.100	4.300	5.000	4.500	
Leefbaarheid (in miljoen €)	181	269	299	290	
Energiebesparende maatregelen (in miljoen €)	222	200	220		
Maatschappelijk vastgoed (in miljoen €)	143	205	292	396	480

Bron: CFV 2012

## 4.2 BESCHRIJVING VAN DE CASES

### CASE 1 KOPLOPERS INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE IN DE CATEGORIE GROOT

#### Inleiding

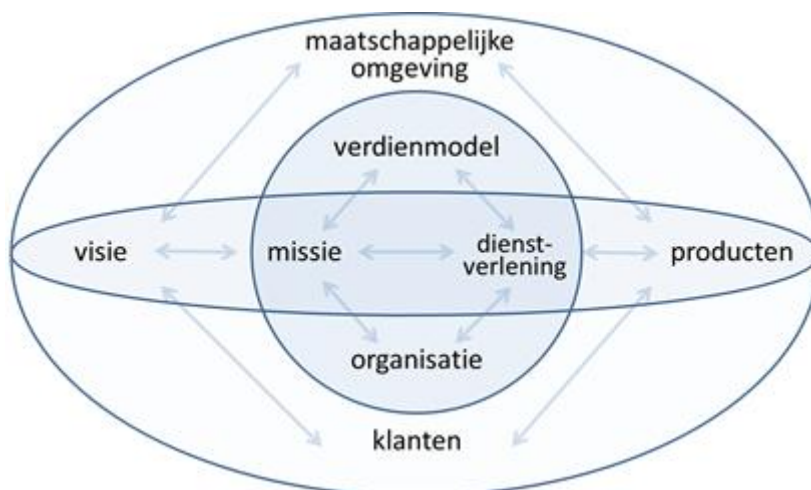
Corporatie A is een woningcorporatie met ruim 6.800 verhuureenheden in het midden van het land. De organisatie staat bekend als een professionele en lerende organisatie. In 2005 is de corporatie ontstaan uit een fusie van twee organisaties. Sinds de fusie bestaat er een nieuwe directie en andere visie en missie. Kenmerkend voor haar ondernemingsbeleid is dat kapitaal zoveel mogelijk wordt vrijgemaakt om optimaal sociaal en financieel rendement te behalen. De belangrijkste pijlers van corporatie A zijn huisvesting voor jongeren (huursegment: betaalbaar) en behoud van cultureel erfgoed in haar werkzame gebied.

#### Paspoort case 1

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| • Organisatie vorm:       | Stichting   |
| • Aantal verhuureenheden: | 6.800   |
| • Aantal medewerkers:     | 95 fte (ultimo 2011)  |
| • Fusie:                  | 2005  |
| • Bestuurder:             | sinds 2002  |
| • MT:                     | 5 incl bestuurder   |
| • Visie:                  | “corporatie A is een maatschappelijke organisatie gericht op het wonen die daartoe zijn eigen inkomsten genereert uit (in vastgoed) belegd vermogen.”<br>(bron: Jaarverslag corporatie A, 2010, p7) |

Om de ontwikkelingen in haar omgeving te kunnen duiden, gebruikt Corporatie A het door haar ontworpen business model dat als volgt schematisch is weergegeven;

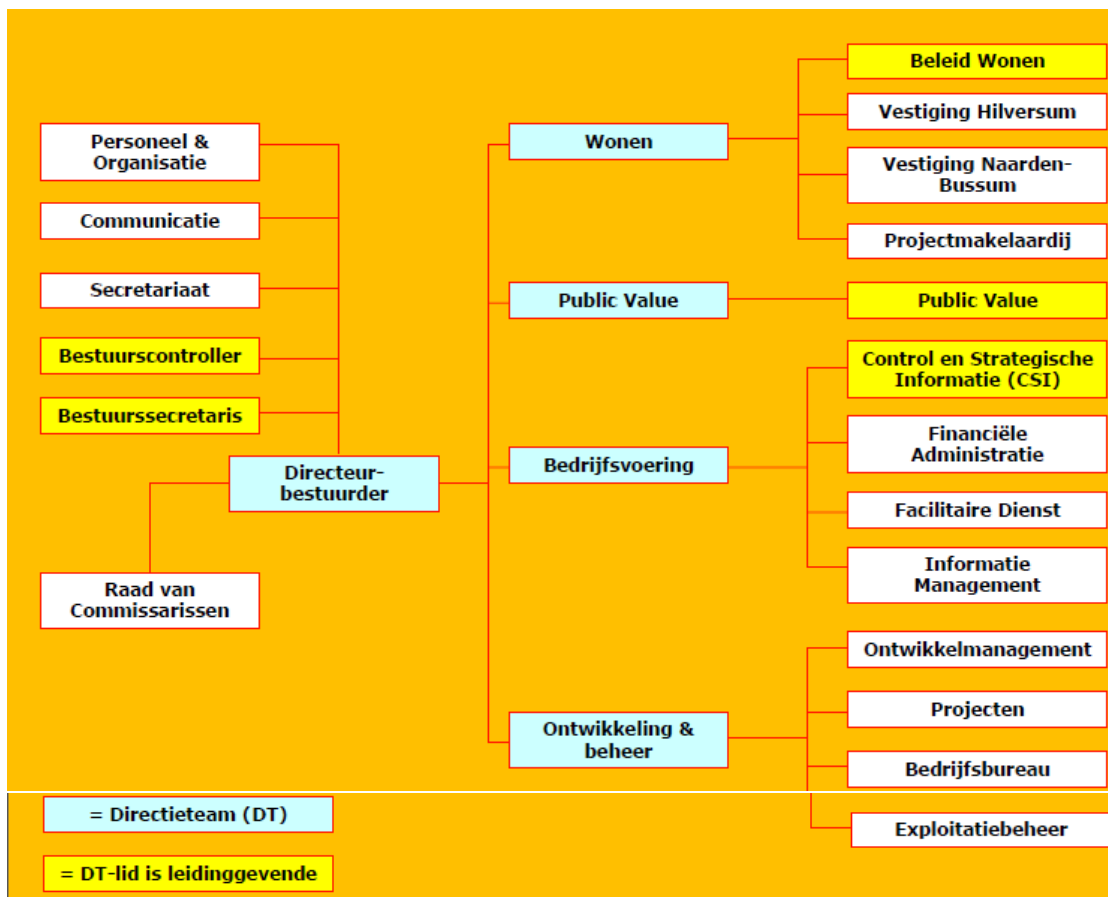
#### Business model corporatie A



Bron: website corporatie A

Het schema geeft horizontaal het basisprincipe van een maatschappelijke onderneming weer: de corporatie heeft een visie op haar maatschappelijke omgeving en formuleert op basis daarvan haar een eigen, onderscheidende missie. Vervolgens stelt het een dienstverleningsconcept vast en zoekt de hierbij passende producten. De corporatie heeft het goed gedaan als de maatschappij tevreden is met deze producten en als klanten ze afnemen. Aan de inrichting van dit proces zijn twee cruciale randvoorwaarden verbonden. Het wordt doelmatig georganiseerd en er ligt een verdienmodel onder waarmee de continuïteit van de organisatie is gewaarborgd.

### Organogram corporatie A (februari 2012)



Bron: website Corporatie A

### Jaarverslagen corporatie A: historie 2005-2012

TIJDSLIJN WIJZIGINGEN CORPORATIE A 2005-2012						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Organogram				Wijziging dir. Financiën in dir. Bedrijfsvoering		Aanpassing org.model
MT			Nieuwe dir. Vastgoed		Nieuwe dir. Bedrijfsvoering	
Directeur		Nieuwe bestuurder vanaf 2002				
RvC		Nieuwe RvC na fusie		Aftredend lid vlgs schema + nieuw lid		
Visie/Missie			Nieuwe visie			
Organisatie	Fusie 2 wv Corporatie A					

Bron: jaarverslagen Corporatie A 2005-2011



## Interview case 1

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn de uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 1). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd.

In Tabel 1 wordt een korte opsomming geïllustreerd van de uit de interviews gecodeerde facetten voorzien van de meest representatieve quotes gegeven door de respondenten.

**Tabel 1: Bevindingen koplopers innovatieve corporaties in de categorie groot**

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Als je maar weet wat je wilt dan zijn die regels geen belemmering. Je moet je er wel strategisch op de juiste manier mee omgaan”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“De meeste corporaties denken vanuit de regels”</i> (Topmanagement/Middenmanagement)</li> <li>• <i>“Het focussen op bestaande regelgeving in je organisatie kan er ook toe leiden dat je geen aanleiding ziet om te veranderen”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Omgeving	Dynamiek markt en klant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“We leveren alleen maar diensten waardoor ze nog passiever worden”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Corporaties hebben nooit de tucht van de markt gekend, ze hebben geen overlevingsdrang”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Interne organisatie	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Als je kijkt naar directeuren die vernieuwend zijn dan zijn dat haast altijd directeuren die vanuit verschillende perspectieven in de sector hebben gezeten”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“We nemen onze taak serieus, onze doelstelling, maar er zijn meerdere wegen om die te bereiken. En die wegen onderzoeken wij”.</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Intern ondernemerschap	Creëren van talenten bij medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Op basis van talenten gaan mensen dingen doen in de organisatie en krijgen die ruimte ook van ons” Die mogelijkheden kunnen we bieden omdat we daar voldoende groot qua omvang voor zijn”.</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Je moet wel je verantwoordelijkheid nemen als maatschappelijk ondernemer, we moeten wel veel uitleggen, maar we benutten wel alle mogelijkheden die er zijn”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Rol toezichthouders	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Politiek is van invloed op de sector maar kan zomaar vertragen dan wel versnellen”</i> (Topmanagement)</li> <li>• Rol van de toezichthouders wordt als beperkend ervaren: <i>“ja, ik weet niet of het centraal fonds is</i></li> </ul>

		<i>of het WSW, maar het feit dat wij op deze manier natuurlijk mensen huisvesten, is natuurlijk zo oneigenlijk in de sector, dat we daar in de regelgeving wel tegenaan lopen. Dat kan lastig zijn” (Middenmanagement)</i>
Innovatie	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokkene meent dat corporaties alleen maar diensten leveren waardoor de klanten nog passiever worden: <i>“Om de klanten keuzevrijheid te geven hebben we koopproducten ontwikkeld die afwijkend waren van de reguliere producten op de woningmarkt” (Topmanagement)</i></li> <li>• <i>“wij doen echt geen dingen die oneigenlijk zijn, alleen we gebruiken soms andere en nieuwe middelen” (Middenmanagement)</i></li> </ul>

### **Conclusie case 1**

Deze case laat zien dat koplopers van innovatieve woningcorporaties uit de categorie groot, voldoende mogelijkheden hebben (zie Tabel 1) om innovatieve activiteiten te ontwikkelen naast de bestaande core business. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de volgende quote; *“Op basis van talenten gaan mensen dingen doen in de organisatie en krijgen die ruimte ook van ons”. Die mogelijkheden kunnen we bieden omdat we daar voldoende groot qua omvang voor zijn*”. Uit deze case blijkt dat innovatieve activiteiten naast de core business worden uitgevoerd en niet zozeer in plaats van bestaande activiteiten. Er wordt proactief op de markt en omgeving gereageerd. Vooral vooruit denken en niet afwachten is een belangrijk aspect dat uit deze case naar voren komt. Diversiteit in achtergrond management is een pre om exploratieve activiteiten te kunnen ontwikkelen. De rol van de toezichthouders wordt als beperkend ervaren om innovatief en ondernemend te kunnen zijn. Zowel top- als middenmanagement liggen qua opvattingen in elkaars verlengde. Dit blijkt uit de afzonderlijke gesprekken met topmanagement en middenmanagement.

---

## **CASE 2                    KOPLOPERS INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE IN DE CATEGORIE KLEIN**

---

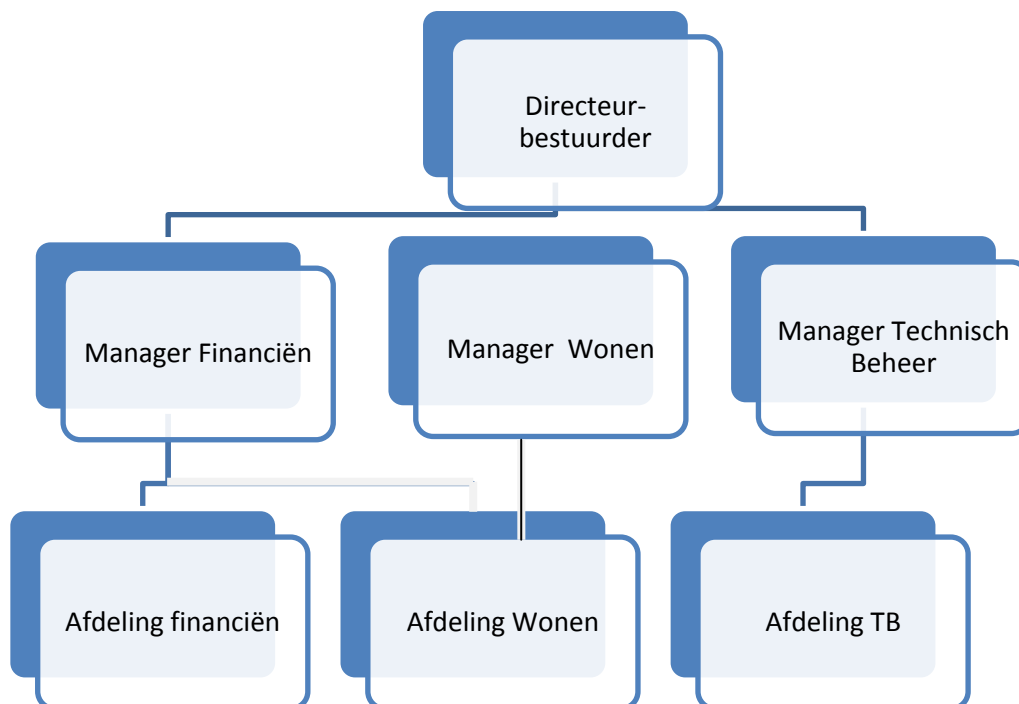
### **Inleiding**

Corporatie B is een woningcorporatie met circa 1.900 verhuureenheden in het westelijk deel van het land. Deze stichting kent een directie die uit één lid bestaat. De directie heeft als bestuurder zelfstandige bevoegdheden. Ze werken samen met verschillende zorginstellingen. Staan bekend als een kleine maar actieve en ambitieuze corporatie. Sinds 2009 is zij haar interne organisatie aan het professionaliseren. De organisatie is met name de afgelopen drie jaar fors gegroeid in aantal medewerkers. Ze denken er aan om middels een overname van een andere corporatie een nieuwe organisatie te vormen. In 2009 hebben zij werkprocessen vastgelegd en daarmee de basis gelegd voor een ‘platte’ organisatie, met korte beslislijnen en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. De medewerker regisseert en organiseert zelf zijn taakinvoering.

## Paspoort case 2

- Organisatie vorm: Stichting
- Aantal verhuureenheden: 1.900
- Aantal medewerkers: 20 fte (ultimo 2010)
- Fusie: nee
- Bestuurder: sinds 1998
- MT: 5 incl bestuurder
- Missie:  
Corporatie B wil goede en betaalbare huisvesting waarborgen voor een brede doelgroep van de samenleving. De corporatie levert op een klantgerichte wijze en actief inspeland op maatschappelijke ontwikkelingen, woondiensten in de meest brede zin van het woord. Dit met speciale aandacht en in het bijzonder voor degenen die niet zelfstandig in passende huisvesting kunnen voorzien.  
(Bron: Jaarverslag corporatie B, 2011, p2)

### Organogram corporatie B (2012)



Bron: opgesteld nav jaarverslag 2011

## Jaarverslagen corporatie B: historie 2005-2012

TIJDSLIJN WUIZIGINGEN CORPORATIE B 2005-2012												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012				
Organogram	16fte			17fte			16,5 fte		20 fte		23 fte	
MT							4 MT leden incl bestuurder		nwe manager financiën			
Directeur	Bestuurder vanaf 1998											
RvC/RvT	7 leden			5 RvC leden								
Visie/Missie	verschillende visie; één missie											
Organisatie	5 deelnemingen; geen OR						Professionaliseren I.O.		Invoering projectmatig werken			

Bron: jaarverslagen corporatie B 2005 - 2011

## Interview case 2

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 2). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd.

**Tabel 2: Bevindingen koplopers innovatieve corporaties in de categorie klein**

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>“De corporatie laat zich niet sturen door de politieke waan van de dag of modieuze trends. De corporatie doet wat nodig is en wat voor een kleine organisatie haalbaar is”. (Topmanagement)</li> <li>“zover het binnen de wettelijke grenzen kan, proberen wij wel om zoveel mogelijk te doen waar wij zelf achterstaan. En andere oplossingen proberen te vinden”(Middenmanagement)</li> </ul>
Omgeving	Dynamiek markt en klant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>“de omgeving is meer net een marketinggedachte, wat is de vraag vanuit de omgeving en wat wordt niet opgepakt door de markt, dus door de traditionele projectontwikkelaars. Ik denk dat daar een corporatie voor kan/ moet zijn” (Topmanagement)</li> </ul>
Interne organisatie	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Bij wervingen doe ik bijna altijd mensen van buiten de branche. Anders krijg je altijd van: wij deden het zo! En dat vind ik zo killing! Dus halen we gewoon iemand van buiten de branche” (Topmanagement)</li> <li>“we zitten eigenlijk best wel met veel mensen in het MT. Want dat is volgens mij pas een paar jaar geleden gedaan, op deze manier. Maar het is wel de goede manier om alles een beetje verder te brengen in de organisatie en wat meer dat iedereen weet wat er aan de hand is” (Middenmanagement)</li> </ul>
Intern	Creëren van talenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Ondernemerschap is nu eens niet bedoeld als</li> </ul>

ondernemerschap	bij medewerkers	<p><i>een typisch marktbeleg, maar als een pro-actieve omgang met omgeving en organisatie. "Hierbij past de keuze voor een platte werkorganisatie zodat het aantal 'voelhoorns' met externe omgeving maximaal is"</i> (Topmanagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"Het stimuleren van het ondernemerschap is de sleutel voor het optimaliseren van de dienstverlening"</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Rol toezichthouders	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"Centraal Fonds vind ik bijna vervelend worden. Want die gaan allemaal van allerlei doemscenario's uit. De normen van het centraal fonds worden steeds minder, ik vind de waarde daarvan steeds minder"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Het gaat beperkend worden". "Vooral op het gebied van financiering en solvabiliteit. Wat je wel en niet kan en mag doen".</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Innovatie	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"we hebben een project gedaan " je eigen woning bouw jezelf", dat zijn 10 woningen met collectief particulier opdrachtgeverschap. Dit idee kwam van de medewerkers zelf"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"wat hier juist momenteel in deze organisatie zo leuk is, is dat ze gewoon proberen hun doelgroep zo goed mogelijk te dienen. En dan moet je af en toe eens wat anders proberen"</i> (Middenmanagement)</li> </ul>

### **Conclusie case 2**

Deze case laat zien dat koplopers van kleine innovatieve woningcorporaties niet altijd voldoende armslag hebben om innovatieve activiteiten te verrichten. Focus ligt vooral op één innovatief aspect en doen wat voor een kleine organisatie haalbaar is. Zij menen dat diversiteit van medewerkers afkomstig uit een andere branche als voordeel kan werken om als organisatie verder te komen. Platte structuur is kenmerkend voor een organisatie van kleine omvang. Medewerkers zijn hierdoor snel betrokken en actief bij de organisatie. Stimuleren van ondernemerschap wordt gezien als optimaliseren van de dienstverlening. Ondernemerschap en proactiviteit wordt organisatiebreed gestimuleerd.

### Inleiding

Corporatie C is een woningcorporatie met circa 14.000 verhuureenheden in het westen van het land. Medio 2009 is er een nieuwe directeur gestart. Deze persoon komt niet uit de branche maar heeft ervaring in de zorgsector op topmanagementniveau. Corporatie C is in 2010 gestart met een reorganisatie. Er zaten voornamelijk teveel directeuren in de organisatie. Er is een gehele managementlaag uit de organisatie gehaald. Van de voorheen 7 directeuren zijn er nog 3 over. Omdat corporatie C een efficiencyslag wil maken volgt er in 2012 een tweede bezuinigingsronde.

De organisatie is bezig om de interne organisatie te verbeteren en zaken beter in kaart te krijgen. Corporatie C past haar bedrijfsvoering aan, aan de veranderende eisen van de omgeving vermeldt het jaarverslag 2010.

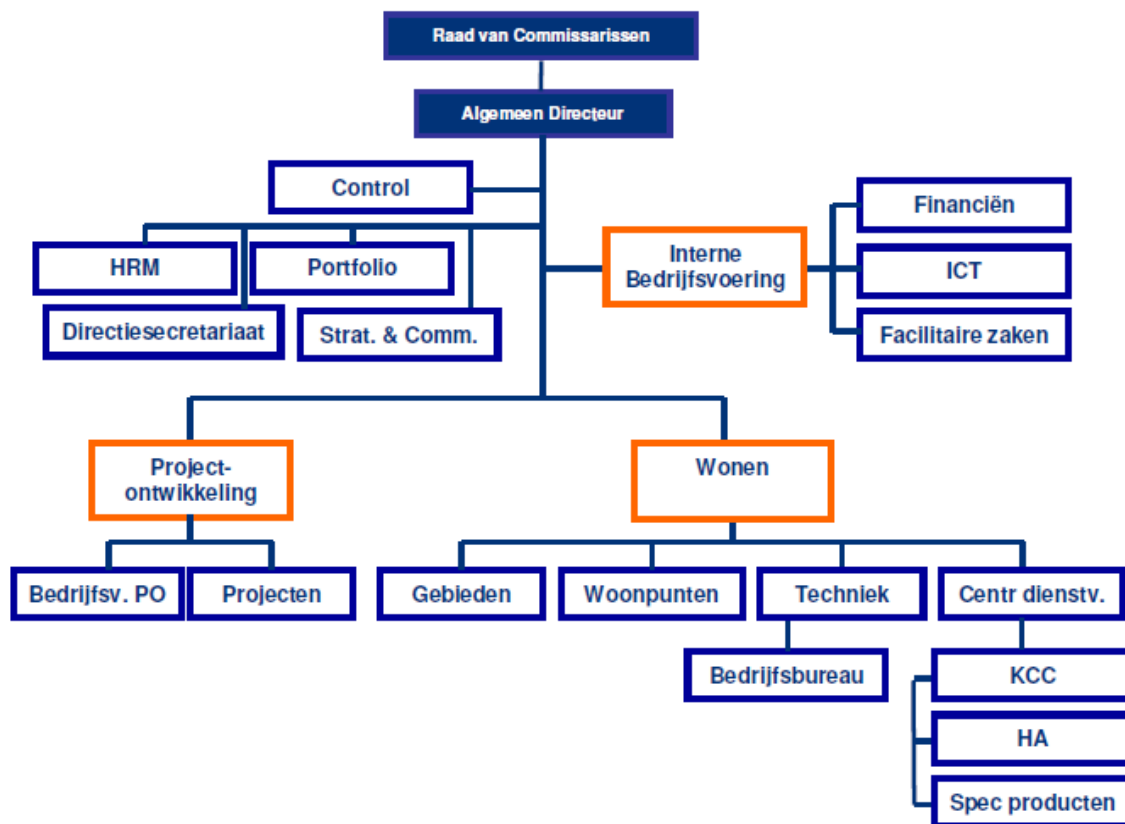
### Paspoort case 3

- Organisatie vorm: Stichting
- Aantal verhuureenheden: 13.850
- Aantal medewerkers: 216 fte (ultimo 2011)
- Fusie: nee
- Bestuurder: sinds 2009
- MT: 4 incl bestuurder
- Visie/Missie:

Corporatie C is een ondernemende corporatie in de rand van Haaglanden. Wij richten ons op mensen met onvoldoende kansen op de woningmarkt. Samen met onze klanten en belanghebbenden nemen wij onze verantwoordelijkheid voor een goed woon- en leefklimaat en handelen daarnaar. Nu en in de toekomst.”

(Bron: Jaarverslag corporatie C, 2009, p92)

## Organogram corporatie C (2012)



Bron: website Corporatie C

## Jaarverslagen corporatie C: historie 2005-2012

TIJDSLIJN WIJZIGINGEN CORPORATIE C 2005-2011								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Organogram	193 medew.	200 medew.	208 medew./sector proj	218 medew.	235 medew.	243 medew.	235	244
MT	7 dir. & bestuurder						3 dir.&bestuurder	
Directeur	Bestuurder LVB			ad interim		nwe dir.		
RvC	7 leden		9 leden	8 leden		7 leden		
Visie/Missie	visie en missie in JV					nwe missie		
Organisatie		nwe manier werken/reorg.proj	beloning naar prestatie	accent op lerende org.		nw org.model/nw	3 divisies	nwe org.

Bron: jaarverslagen corporatie C 2005 - 2011

## Interview case 3

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 3). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd.

**Tabel 3: Bevindingen grote innovatieve corporatie in de categorie groot**

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Ik ben wel redelijk netjes in hoe wordt het spel gespeeld, maar als er ruimte is en daar kun je dan mooie dingen meer doen, dan zal ik niet de laatste zijn..... dat zal ik niet laten liggen”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Je moet niet je boekje te buiten gaan als je weet dat er regelgeving aankomt. Je kunt ook nog niet je bedrijfsbeleid er op aanpassen”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Omgeving	Dynamiek markt en klant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“we hebben een visie voor 2011/ 2015. Maar we hebben al gezegd toen die uitkwam, dit plan gaat niet 2015 halen. Dat kan namelijk niet gezien de turbulentie in de omgeving, dus we hebben grofweg gezegd, dit zijn wij, dus ons DNA is heel helder”</i>(Topmanagement)</li> <li>• <i>“De turbulente omgeving maakt dat inzichten eerder binnen corporatieland doordringen”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Interne organisatie	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Dat is operational excellence, ja dat is een term die bij heel veel corporaties niet landt. En daar sturen wij op</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Zaken worden hier strak geleid”. Dat heb ik elders wel anders gezien”</i> (Middenmanagement)</li> <li>• <i>Normaal gaat besluitvorming vrij stroperig maar onze directeur is daar heel anders in”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Intern ondernemerschap	Creëren van talenten bij medewerkers	<p><i>“We hebben een leiderschapprogramma gedraaid. Geen cultuurprogramma maar een leiderschapprogramma”. DT, MT maar ook alle medewerkers hebben dit twee dagen gehad. Echt over eigen verantwoordelijkheid nemen. Dus geen slachtoffergedrag, jij gaat over je eigen leven en ook over hoe jij hier in het werk staat”</i> (Topmanagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Ondernemend zijn, het is ook groeien, dus niet kijken naar wat mensen niet kunnen maar vooral kijken naar wat mensen wel kunnen. En dat ..... maximaal laten ontplooiën”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Operational excellence is voor ons het kernwoord”</i> (Middenmanagement)</li> <li>• <i>“Er zal meer in projecten gewerkt worden: “Leuk voor de mensen uit de dagelijkse sleur te gaan en andere dingen te doen”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Rol toezichthouders	Toezichthouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“tot vorig jaar, kreeg ik nog terug van de Raad</i></li> </ul>



	stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<p>van Commissarissen, heel gewoon, dit zeg maar. Zo. Nu zijn ze er heel erg blij mee, in deze tijden” (Topmanagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tot nog toe hebben we geen last van het WSW en CFV. Als je kijkt naar de sector is deze wel bijna geheel voorgefinancierd. Ruimte van het WSW om financiering aan te trekken zal wel minder worden” (Middenmanagement)</li> </ul>
Innovatie	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ik denk dat wij een onder DNA zowel corporatie C oud als corporatie C nieuw, ik zet het even tegen elkaar af omdat wij de afgelopen drie jaar wat veranderingen hebben doorgevoerd, dat innovatief zijn niet in ons DNA zit” (Topmanagement)</li> <li>• “mijn nadruk niet op innovatie, mijn nadruk ligt op: hoe krijg ik deze organisatie miniem georganiseerd, ook onder externe druk en nog steeds kunnen blijven presteren” (Topmanagement)</li> <li>• “Als het over innovatie gaat dan hebben we hier een manager strategie die vooruitstrevend is met nieuwe koop producten” (Middenmanagement)</li> </ul>

### **Conclusie case 3:**

Deze case laat zien dat grote woningcorporaties uit de middengroep van innovatieve corporaties zich bewust zijn van de turbulentie in de omgeving. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de volgende quote; “De turbulente omgeving maakt dat inzichten eerder binnen corporatieland doordringen”. Zij zien zich zelf als een lerende organisatie. Innovatie wordt geassocieerd met het verbeteren en anders doen van bestaande activiteiten. Ze lopen niet voorop met exploratieve zaken. Exploitatie van activiteiten is hier sterk aanwezig. Er wordt rekening gehouden met de veranderende wet- en regelgeving. Interne focus is ook sterk aanwezig. Ondernemerschap wordt gestimuleerd door niet te kijken wat de mensen in de organisatie niet kunnen maar uitgaan van wat zij wel kunnen. Middels projectgroepen worden nieuwe activiteiten ondernomen. Innovatieve activiteiten wordt voornamelijk vanuit de directie geïnitieerd.

---

## CASE 4 MIDDENGROEP INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE IN DE CATEGORIE KLEIN

---

### Inleiding

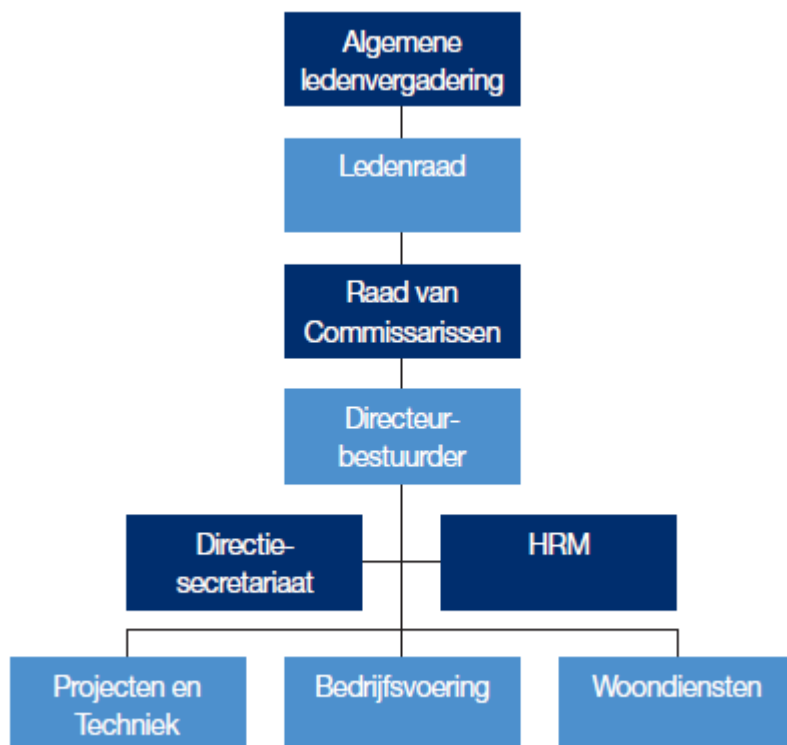
Corporatie D is een woningcorporatie met ruim 2.700 verhuureenheden in het zuidwesten van het land. Woningbouwvereniging telt 2.295 leden. Het managementteam bestaat inclusief de directeur uit vier leden. In 2009 is er een onderzoek opgestart om te komen tot de fusie van vier kleinere collega-corporaties tot één grote corporatie. Dat zou voor de sociale volkshuisvesting in het werkzame gebied in ieder geval een verbetering zijn. Corporatie D is een ambitieuze corporatie. Willen graag groeien in aantal vhe's. Qua aantal medewerkers wil zij klein blijven.

Corporatie D maakt gebruik van externe medewerkers die op tijdelijke basis worden ingehuurd. Corporatie D heeft als bestuursmodel de tweelagenstructuur. RvC bestaat uit zes leden. Het bestuur wordt gevormd door een eenhoofdige directie. Directeur – bestuurder is sinds 2005 bij deze organisatie werkzaam.

### Paspoort case 4

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| • Organisatie vorm:       | Vereniging (15 leden)   |
| • Aantal verhuureenheden: | 2.700   |
| • Aantal medewerkers:     | 20,1 fte (ultimo 2011)  |
| • Fusie:                  | in onderzoek  |
| • Bestuurder:             | sinds 2005  |
| • MT:                     | 3 incl bestuurder   |
| • Visie/Missie:           | “De visie van woningcorporatie D is meerledig en betreft het maatschappelijk rendement, de volkshuisvestelijke opgave (in de regio), de speciale doelgroepen, de financiële continuïteit en het opvoeren van de investeringen. Voorts zijn speerpunten; de samenwerking met de huurdervereniging en de collega-corporaties. Kwaliteit van woon- en leefomgeving. Professionalisering en markt- en klantgerichtheid van de werkorganisatie.<br>(Bron: Jaarverslag corporatie D, 2010, p13) |

## Organogram corporatie D (2010)



Bron: Jaarverslag 2010 Corporatie D

## Jaarverslagen corporatie D: historie 2005-2012

TIJDSLIJN WIJZIGINGEN CORPORATIE D 2006-2011							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Organogram	3-lagig bestuur	19 fte.	2-lagig bestuur (dir-bestuurder)/19,8 fte	18,9 fte	20 fte	19,7 fte	20,2 fte
MT	nieuw MT (dir-best + 3 managers)						
Directeur	nwe bestuurder						
RvT/RvC	RvT+RvB+best. RvT: 3p RvB:3+dir		RvT wordt RvC (6 p): RvB = bestuurder			RvC 5 p	
Visie/Missie	visie en missie						
Organisatie	interactiever		interne prof. Slag		nw org.concept/fusie onderz.		fusie onderz. Nwe partijen

Bron: jaarverslagen Corporatie D 2005-2011

## Interview case 4

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn de uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 4). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd.

**Tabel 4: Bevindingen middengroep innovatieve corporatie in de categorie klein**

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“De overheid maakt het ondernemen in de corporatiesector bureaucratisch, waardoor het star wordt. We worden echt een overheidsorgaan, dat veel moeilijker slagvaardig kan opereren. De corporatie is een deel van haar vrijheid kwijt. Ja, en daar hebben we het natuurlijk als sector voor een deel ook naar gemaakt. Aan de andere kant, wij waren en zijn ook geen overheidsorgaan en wij zijn een particuliere onderneming met een publieke taak. Dat gaf een zekere vrijheid. Jammer dat die vrijheid niet door iedereen goed is gebruikt”.</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“ik ervaar van de wet- en regelgeving inhoudelijk geen problemen, alleen is het wel veel werk wat er op je afkomt”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Omgeving	Dynamiek markt en klant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Het is jammer dat de corporatie branche zo’n slechte naam heeft, want we doen natuurlijk wel ons uiterste best om echt iets te betekenen voor de samenleving. En dan heb je last van zo’n slecht imago”.</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“die tucht van de markt die mis je. Dat merk ik wel”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Interne organisatie	Professionaliseren van de organisatie na komst nieuwe directeur en deels nieuw MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“De organisatie wordt ook gestuurd op financiële continuïteit. “Wij willen een financieel gezond bedrijf zijn en blijven”.</i></li> <li>• <i>“Voor onze organisatie heb ik een organisatieconcept ontwikkeld. Dat concept heet: smal en hoog”. Smal en hoog betekent eigenlijk: wij zijn een kleine organisatie met hoog gekwalificeerd personeel”. Kerntaken doen we zelf, de rest wordt uitbesteed en daar voeren we de regie over”.</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“De corporatie had toch een suf imago, een slapende organisatie. En wij wilden dat imago van ons afschudden”. “We hebben nu het imago van strak georganiseerd, zakelijke organisatie”.</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Intern ondernemerschap	Creëren van motivatie bij medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“We willen wel zelf onze eigen vrijheid houden, dat vind ik zelf een heel belangrijk punt”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“wat ik zeg, de deur staat open en je weet dat wij openstaan als MT voor ontwikkeling en voor verbetering, dan is de drempel laag en stappen ze zo binnen”. Ik denk dat belangrijk is, het is wat abstract misschien maar je mensen</i></li> </ul>

		<i>motiveren, dat ze het ideeën komen. En goed de markt in de gaten houden”</i> (Middenmanagement)
Rol toezichthouders	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De RvC wordt ook echt als toezichthouder gezien. Begroting, jaarrekening, beleidsplannen, projecten etc. moeten door de RvC vooraf worden goedgekeurd. Jaarlijks zijn hiervoor de nodige vergaderingen”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“ik denk dat je voor jezelf als corporatie je randvoorwaarden goed in de gaten moet houden, die moet je paraat hebben. En dan denk ik aan externe toezichthouders, financieel moet je weten waar je aan toe bent”</i>(Middenmanagement)</li> </ul>
Innovatie	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Als er iets bedacht wordt dan komt dat uit brainstorm sessies binnen het MT voort. Ik kan mijn eigen creativiteit hier behoorlijk goed kwijt. En we proberen echt innovatieve dingen te doen”. “Dat lukt overigens niet altijd.”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Landelijk zie je bijvoorbeeld nu het scheiden van wonen en zorg en dat moet bij wijze morgen nog gebeuren. Terecht natuurlijk, maar wij zijn daar samen met onze zorgpartners allang mee bezig”.</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“wil je innoveren, op welk gebied dan ook, dan moet je 2 dingen doen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>je mensen kansen geven, die mensen hebben ook ideeën, die mensen stimuleren dat ze met ideeën mogen komen,</i></li> <li>- <i>is dat je dus heel helder moet hebben wat wel en niet kan voor jezelf.</i></li> </ul> </li> </ul> (Middenmanagement)

#### Conclusie case 4:

Deze case laat zien dat kleine corporaties uit de middengroep van innovatieve woningcorporaties open staan als een lerende organisatie. Er bestaat bewustwording van de dynamiek in de omgeving en dat hierop anticiperen noodzakelijk is. Gezien de platte organisatiestructuur liggen verantwoordelijkheden in de organisatie laag. Medewerkers krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen en een mate van proactiviteit te laten zien. Betrokkenen ondervinden dat de overheid het ondernemen bureaucratischer maakt waardoor er een starheid in de sector optreedt. Zij willen juist graag een bepaalde mate van vrijheid behouden. De ervaring is dat zij zich steeds moeten bewijzen en verantwoorden een gevolg van het slechte imago van de sector.

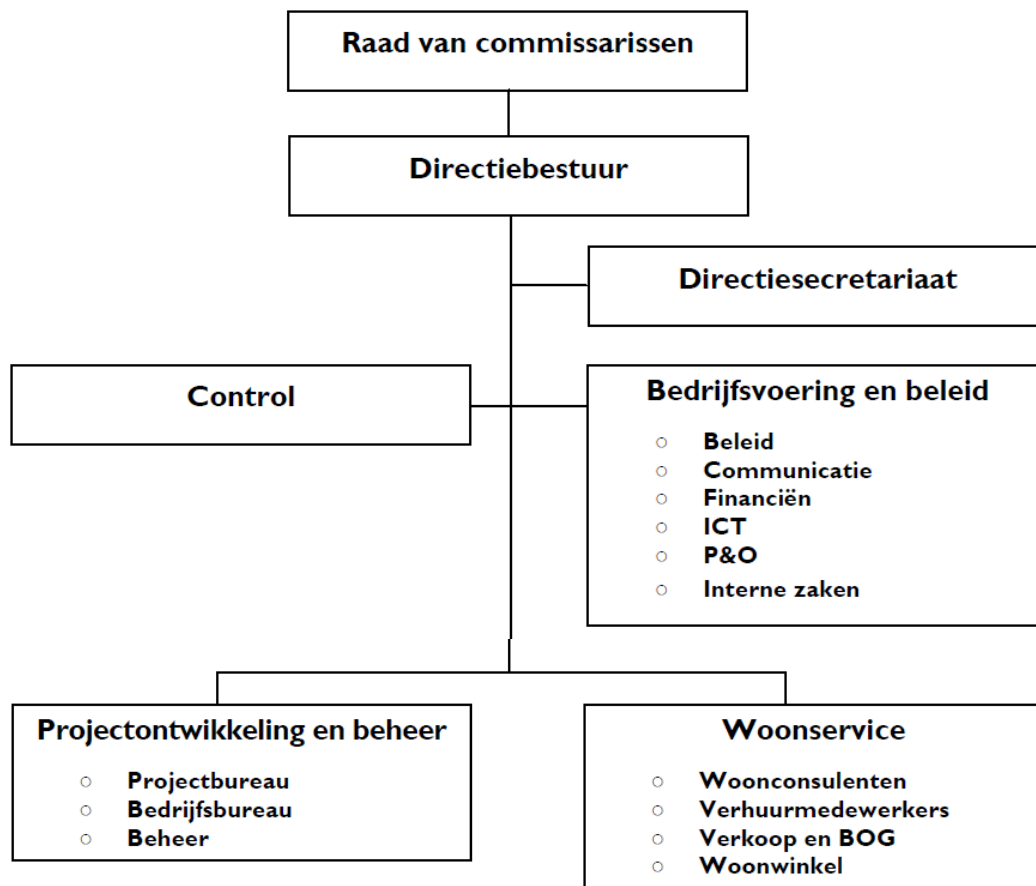
**Inleiding.**

Corporatie E is een woningcorporatie met ruim 9.500 verhuureenheden in het zuidwesten van het land. Met ingang van 1 maart 2011 is corporatie E gefuseerd met een vrij kleine corporatie. Van fusie is nauwelijks sprake, eerder van een overname. De meerwaarde van de juridische fusie is het bieden van continuïteit van de volkshuisvestelijke prestaties. Sinds de fusie wordt de organisatie geleid door een nieuwe directeur met een technische achtergrond. De nieuwe directeur heeft hiervoor tien jaar als directeur bij een gemeente gewerkt en daarvoor bij een andere corporatie als directeur gewerkt. De vorige directeur is met prepensioen gegaan. De werkorganisatie van corporatie E bestaat uit circa 80 medewerkers. Financieel sterke corporatie en staat bekend als een behouden club die geen risico zal nemen. Hele voorzichtige en solide club! Verloop van personeel is vrij laag en gemiddelde leeftijd is 45 jaar. Van toezichthouder CFV zou deze corporatie meer mogen ondernemen.

**Paspoort case 5**

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| • Organisatie vorm:       | Stichting  |
| • Aantal verhuureenheden: | 9.500  |
| • Aantal medewerkers:     | 80 fte (ultimo 2011)   |
| • Fusie:                  | 2011   |
| • Bestuurder:             | sinds 2009   |
| • MT:                     | 5 leden (incl dir)   |
| • Visie/Missie:           |  |
|                           | “Wij leveren een bijdrage aan het evenwicht want we creëren ruimte op de woningmarkt voor starters, we bouwen koopwoningen en woningen voor ouderen en proberen zo de doorstroming uit eengezinswoningen te bevorderen”. |
|                           | (Bron: Jaarverslag corporatie E, 2010, p10)  |

## Organogram corporatie E (maart 2011)



Bron: website Corporatie E

## Jaarverslagen corporatie E: historie 2005-2012

TIJDSLIJN WIJZIGINGEN CORPORATIE E 2005-2011							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Organogram	64,8 fte (73mw)	77 mw	65,4 fte(74 mw)	wijziging organogram	67,1 fte (75mw)/splitting F&C	73 fte	73,9fte
MT	Dir + 5 afdelingshoofden	Dir+4 afd.hoofden			Dir.+5 afd. Hoofden	Dir.+4 afd.h	
Directeur	JvH sinds 1996			vroegpensioen	nwe bestuurder		
RvT/RvC	RvC 7 leden				2 nwe leden agv aftreden		8 leden
Visie/Missie	geen Visie/missie; Motto		nwe missie				
Organisatie		nwe beleidscyclus;resultaatger. Functie beschr.		fusie met >corp in onderz.	fusie geen doorgang	fusie onderz.	fusie met < corp.

Bron: jaarverslagen corporatie E 2005-2011

## Interview case 5

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn de uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 5). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd.

**Tabel 5: Bevindingen achterblijvers innovatieve corporatie in de categorie groot**

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Bij deze organisatie past het voldoen aan de regels”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Je merkt dat er wel steeds meer regels komen”. “Ik ben nu met fiscaliteiten bezig en dat is voor mij weer een nieuw vak, dat vind ik wel leuk”. De ellende is nu dat er zoveel dingen tegelijk komen”.</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Omgeving	Dynamiek markt en klant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“de omgeving is mede bepalend voor onze koers. We zijn veel meer extern georiënteerd en moeten dat zijn”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Het is maar net wat je er van maakt en wat je ambitie is”. Je kunt ook zeggen ik ben beheerder en verder vind ik het best”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Interne organisatie	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“De vraag aan managers bijvoorbeeld over een beleidsplan ‘wanneer is het dan klaar?’ werd door mijn voorganger niet gesteld. Men moest hier wel aan wennen”. “Er waren mooie beleidsvoornemens maar er werd niet uitgewerkt op welke wijze ze dit wilden bereiken”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Meeste tijd en energie is naar de interne organisatie gegaan”. Eerst moet je intern op orde zijn wil je extern verder gaan”</i> (Middenmanagement)</li> <li>• <i>“De directeur loopt voorop maar de mensen lopen niet zo snel. Je moet uitkijken dat je elkaar niet kwijt raakt”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Intern ondernemerschap	Creëren van talenten bij medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Waar ik bewust mee om ga is beleidscyclus en gedragsverandering. Dat laatste zodat mensen meer uit hun comfort zone komen”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“De mensen hier zijn niet zo proactief”. “Om mensen buiten branche aan te nemen geeft ook een beweging. Daar gaan mensen wel in mee. Je kunt je personeelsleden namelijk niet veranderen!”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“nieuwe dingen aandragen komt hier niet uit de mensen zelf, dat moet de leidinggevende doen of soms zelfs een niveau hoger”</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>“Eerst was het gewoon alles volgens het lijstje afwerken en dat neerzetten. Nu gaat het meer richting ondernemen”</i> (Middenmanagement)</li> <li>• <i>“Proactief zijn is zelfs één van de kerncompetenties geworden”</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Rol toezichthouders	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“de RvC wilde er niet aan om op kasstromen te sturen. De oude kaders moesten in stand blijven”</i> (Topmanagement)</li> <li>• Over het WSW en CFV; <i>“wij gaan nooit de</i></li> </ul>



	dezelfde branche	<p><i>discussie aan, wij doen gewoon wat jullie vragen” (Topmanagement)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Over het WSW en CFV; “we hebben er geen last van; we zijn een sterke organisatie en voldoen aan de gestelde normen” (Middenmanagement)</i></li> </ul>
Innovatie	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Op het gebied van innovatie werd er niet gestimuleerd. Er werd niks gevraagd”. (Topmanagement)</i></li> <li>• <i>“er zitten natuurlijk ook risico’s aan innovatie. Je bent toch bezig met maatschappelijk geld te investeren”. Het moet maatschappelijk te verantwoorden zijn” (Middenmanagement)</i></li> <li>• <i>“We zijn niet een corporatie die voorop wil lopen, dan kun je ook niks verkeerd doen” (Middenmanagement)</i></li> </ul>

### Conclusie case 5:

Deze case laat zien dat grote woningcorporaties uit de groep achterblijvers van innovatieve woningcorporaties de wet- en regelgeving niet ter discussie stellen. Zij willen aan regels voldoen. Het hier en nu is belangrijk. Er wordt weinig vooruit gekeken. Focus ligt op core business en dat vooral goed doen en op de interne organisatie. Platte maar brede organisatiestructuur. Proactiviteit bij medewerkers is nauwelijks aanwezig. Directie probeert dit wel meer te stimuleren. Nauwelijks verloop van personeel. Innovatie heeft geen prioriteit. Het wordt zelfs ervaren als een risico. Vinden kerntaak van corporatie belangrijk en financiële stabiliteit.

---

## **CASE 6                    ACHTERBLIJVERS INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE IN DE CATEGORIE KLEIN**

---

### **Inleiding**

Corporatie F is werkzaam in het westen van het land. Hier bestaat een grote behoefte aan betaalbare woningen. Er werken circa 28 medewerkers. Corporatie heeft een platte hiërarchische structuur. De RvC bestaat uit 5 leden. Deze leden zijn van diverse markten thuis. In 2009 zijn twee leden van de RvC conform het rooster afgetreden. Bestuurder van de corporatie is sinds 1 maart 1996 directeur en sinds 1997 bestuurder. Hiervoor ambtenaar geweest. Is een echte volkshuisvester zoals betrokkene zelf zegt. Heeft veel ervaring in de branche. Het bezit van deze corporatie telt relatief veel oud bezit (voor- en vroeg naoorlogs bezit) en bezit uit de jaren '60 en '70. Gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 47 jaar. Verloop is laag.

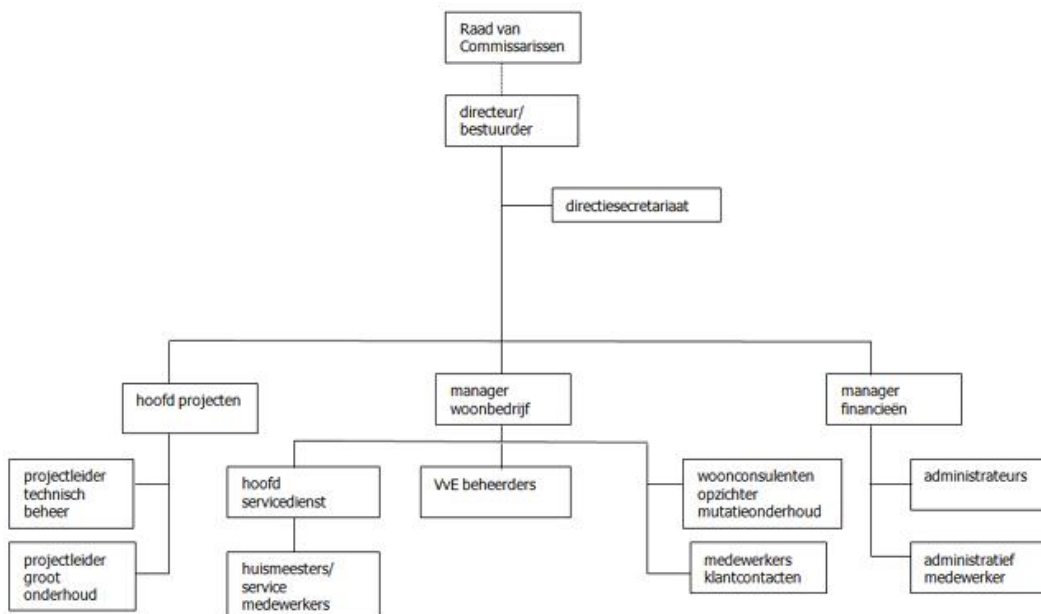
## Paspoort corporatie 6

- Organisatie vorm: Stichting
- Aantal verhuureenheden: 2.900
- Aantal medewerkers: 22 fte (25 medewerkers)
- Fusie: nee
- Bestuurder: sinds 1996
- MT: 3 leden (incl dir)
- Visie/Missie:

Corporatie F is een maatschappelijke ondernemer. De onderneming investeert duurzaam in het adequaat huisvesten van specifieke doelgroepen, waaronder huishoudens met een bijzondere woonvraag en/of hulp- of zorgvraag. Daarbij richt de onderneming zich in het bijzonder op huishoudens met een beperkt woonbudget. Daarnaast is de corporatie F in de brede zin actief op de woningmarkt, zelfstandig of in samenwerking met partners in wonen, welzijn en zorg, op een wijze welke bijdraagt aan de primaire doelstelling. Kwalitatief hoogwaardige producten en dienstverlening zijn daarbij uitgangspunt.

(Bron: Website corporatie F, 2012)

## Organogram corporatie F (2012)



Bron: website Corporatie F

## Jaarverslagen corporatie F: historie 2005-2012

TIJDSLIN WIJZIGINGEN CORPORATIE F 2005-2011							
Organogram	platte org.str./23 mw (21,8fte)	30mw	29 mw	28 mw	26 mw	25 mw + 5 vacatures	28 mw + 2 vacatures
MT	nergens benoemd	nwe bezetting MT (4 personen incl dir)				3personen incl dir/a.i finance vaste finance man.	
Directeur	sinds 1996						
RvT/RvC	6 leden	5 leden; ihk van vernieuwing					
Visie/Missie	Niet in JV	visie en missie					
Organisatie	> verloop; 5 mw	nw beleidsplan 2006-2010			nw beleidsplan		
		2005	2006	2007	2008	2009	2010 2011

Bron: Jaarverslagen Corporatie F 2005-2011

### Interview case 6

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn de uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 6). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd.

**Tabel 6: Bevindingen achterblijvers innovatieve corporatie in de categorie klein**

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Er zijn wel veel regels maar het is jouw taak als organisatie daar mee om te gaan en niet steeds ter discussie stellen” (Topmanagement)</li> <li>“We zijn een sterk gereguleerde branche en dat is soms wel vervelend”. Ik beschouw het als een randvoorwaarde. Het afzetten tegen de overheid daar ben ik nooit een voorstander van geweest” (Topmanagement)</li> <li>“Wij sturen heel strikt op de regels zoals toewijzing en scheiding van vastgoed. Daar houden wij ons aan”. “door alle veranderende regels ga je als corporatie als het ware rouwfases in; eerst vind je het niks, je moet er aan wennen en dan accepteren dat het anders moet”. Je moet er gewoon mee dealen” (Middenmanagement)</li> </ul>
Omgeving	Dynamiek markt en klant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>“De omgeving zie ik als onze klanten. Prikkel die tot innovatie leiden komen niet vanuit de omgeving die moeten vanuit de organisatie zelf komen” (Topmanagement)</li> <li>“Druk van buitenaf zit niet in wet- en regelgeving maar zit in wat de omgeving van je verwacht, je klanten, de mensen; “onze klanten lopen niet weg, ze hebben niets anders te kiezen dan bij jou te zitten”(Topmanagement)</li> <li>“wij passen de organisatie aan onze omgeving aan”(Middenmanagement)</li> <li>“We zijn heel erg aanbodgestuurd en kijken te weinig waar er markt voor is” (Middenmanagement)</li> </ul>
Interne organisatie	Wijzigingen in	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Je moet het financieel ook op orde hebben”</li> </ul>

	managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<p>(Topmanagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Er zouden meer mensen van buitenaf in de branche moeten werken. Echte goeie mensen komen niet veel langs bij onze organisatie'. We hebben op dat punt een imago probleem"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Als je een grotere organisatie hebt kun je deze beter inrichten". Wij zijn heel traditioneel ingericht; veel mannen op financiële afdeling, afdeling wonen zijn allemaal vrouwen"</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Intern ondernemerschap	Creëren van talenten bij medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"Je moet je altijd afvragen waarom doe ik dat, wat is nou de toegevoegde waarde"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Vroeger kwam eigenlijk alles bij mij vandaan. Nu hebben we een MT die ook wat te zeggen heeft. En de medewerkers proberen we ook te stimuleren en daar komt soms wat uit"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Vanuit de mensen hier komt niet zoveel nieuws. het is ook moeilijk omdat te stimuleren"</i> (Middenmanagement)</li> <li>• <i>"ik probeer wel meer verantwoordelijkheden bij de mensen zelf neer te leggen"</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Rol toezichthouders	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"de RvC zal als een soort rem op innovaties werken". Ze zullen altijd kritisch blijven vragen waarom doe je dit?" En wat levert het ons nu op".</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Het CFV zie ik op het vlak van innovatie niet echt als positief of negatief"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Met het WSW heb ik tot nu toe geen problemen ervaren". Ze zijn wel belangrijk want als je investeert moeten zij jou wel de ruimte geven"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"soms lijkt het alsof ze niet snappen wat de business is; dit gaat ten koste van innovatieve ideeën"</i> (Middenmanagement)</li> <li>• <i>Het vergt extra tijd omdat je alles moet uitleggen</i> (Middenmanagement)</li> </ul>
Innovatie	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"Met innovaties moet je oppassen. Het is natuurlijk heel aantrekkelijk om voorop te lopen. Maar je kunt heel gauw uit de pas lopen"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Wij zijn geneigd om innovatie te zoeken in klantbereikbaarheid en projecten". De kracht van innovatie wordt vaak onderschat"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"Bestaande dingen anders doen of beter doen vind ik ook innovatie"</i> (Topmanagement)</li> <li>• <i>"als ik kijk naar mijn afdeling vind ik niet dat er</i></li> </ul>

		<p><i>zoveel innovatieve kracht bij de mensen zelf zit”(Middenmanagement)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“het out of the box denken daar zijn wij niet vooruitlopend in, zoals corporatie A dat wel doet. Onze directeur vindt dat helemaal niks. Wat die corporatie doet vind ik wel goed bedacht maar zo ver gaan wij hier niet, dat zit hier niet in de organisatie”</i></li> </ul> <p><i>(Middenmanagement)</i></p>
--	--	--

Conclusie case 6:

Deze case laat zien dat kleine woningcorporaties uit de groep achterblijvers van innovatieve corporaties zich laten leiden door regelgeving. Zij willen voldoen aan eisen en normen van toezichthouders. Ontplooiën van innovatieve activiteiten is nihil. Focus ligt op bestaande core business goed doen en waar nodig verbeteren. Ervaren de branche als sterk gereguleerd. Deze wordt gezien als een randvoorwaarde. Hebben moeite om de juiste mensen te vinden bij het invullen van vacatures. Zijn zich bewust dat de branche mensen nodig heeft van buiten de sector. Innovatie heeft geen prioriteit. Intern ondernemerschap wordt niet gestimuleerd. Bestaande dingen anders doen of beter doen wordt gezien als innovatief.

## **5 CASE-ANALYSE**

De beschrijving van de zes cases uit hoofdstuk vier worden met elkaar vergeleken middels cross case analyse. De bevindingen uit het empirisch onderzoek worden vergeleken met het literatuuronderzoek. Vervolgens wordt het conceptueel model aangescherpt.

### **5.1 CROSS CASE ANALYSE**

De zes case beschrijvingen zijn onderling vergeleken (cross-case analyses) en geconfronteerd met de uitkomsten van de interviews. De resultaten van het empirisch onderzoek zijn vergeleken met het framework en de daaruit afgeleide proposities. De interviews die zijn opgenomen, zijn binnen een kort tijdbestek uitgewerkt. De uitkomsten van de interviews en documentatie ten behoeve van brononderzoek is de data waarmee de analyse is gemaakt. De uitwerking van de interviews zijn voorgelegd bij de desbetreffende geïnterviewden om te toetsen op de juistheid van de omschrijving; membercheck. De interviews zijn letterlijk uitgeschreven. Vervolgens is de tekst opgedeeld en worden termen gebruikt welke door geïnterviewden zijn gezegd. Hierna worden de termen gecodeerd en gekoppeld aan de theoretische begrippen, zoals exploratie, exploitatie, ondernemerschap en strategische vernieuwing uit alle interviews. Deze begrippen zijn facetten welke in het conceptueel model zijn benoemd. Op deze wijze is er een algemene uitkomst gefilterd.

Bij het analyseren van de cases zijn de verschillende cases met elkaar vergeleken. Er is gekeken naar de overeenkomsten die er bestaan, de verschillen en vervolgens de bevindingen.

De eerste analyse bestaat uit een vergelijking tussen een koploper van een grote innovatieve woningcorporatie (case 1) en een koploper van een kleine innovatieve woningcorporatie (case 2). De tweede analyse bestaat uit de vergelijking tussen de middengroep van innovatieve woningcorporaties in omvang van grootte. De derde en laatste analyse is de vergelijking tussen de groep achterblijvers op innovatie.

Uit deze drie van elkaar afzonderlijke analyse wordt een eerste conclusie getrokken.

## ANALYSE KOPLOPERS:

### Vergelijking tussen een grote innovatieve woningcorporatie (case 1) en een kleine innovatieve woningcorporatie (case2)

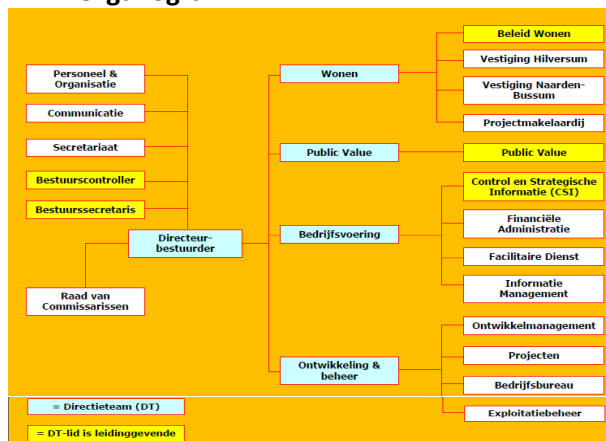
Zoals eerder bij de onderzoeksmethode is beschreven (zie hoofdstuk 3) worden de overeenkomsten tussen de verschillende cases aangegeven met een “+” en de verschillen met een “-“. Dit geldt voor alle case vergelijkingen in dit hoofdstuk.

#### CASE 1

##### Paspoort koploper grote innovatieve wcp

+ Organisatie vorm:	Stichting
- Aantal verhuureenheden:	6.800
- Aantal medewerkers:	95 fte
Bestuurder:	sinds 2002
+ MT:	5 incl bestuurder
- RvC:	7 leden

##### - Organogram



##### Jaarverslagen 2005-2010

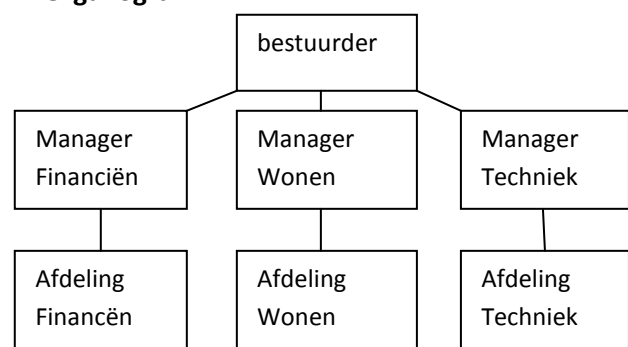
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nwe org na fusie</li> <li>Nwe RvC agv fusie</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nwe dir. Vastgoed</li> <li>Nwe visie en professionaliseren i.o.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functiewijzing dir. Finance in dir. Bedrijfsvoering</li> <li>RvC aftredend lid vlg schema + nw lid</li> </ul>
2008	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nwe dir. Bedrijfsvoering</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nw. Organisatiemodel</li> </ul>

#### CASE 2

##### Paspoort koploper kleine innovatieve wcp

+ Organisatie vorm:	Stichting
- Aantal verhuureenheden:	1.900
- Aantal medewerkers:	20 fte
Bestuurder:	sinds 1998
+ MT:	5 incl bestuurder
- RvC:	5 leden

##### - Organogram



##### Jaarverslagen 2005-2010

2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>RvC 7 leden</li> <li>Geen OR</li> <li>Één missie en verschillende visies</li> </ul>
2006	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>RvC 5 leden</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toename personeel met 10%</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>MT 4 leden incl dir.</li> <li>Professionalisering interne org.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toename personeel 20%</li> <li>Nwe manager Financiën</li> <li>Invoering projectmatig werken</li> </ul>

Tabel: koplopers groot

Tabel: koplopers klein

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES	FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
<b>Wet- en regelgeving</b> +	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<i>"Als je maar weet wat je wilt dan zijn die regels geen belemmering. Je moet je er wel strategisch op de juiste manier mee omgaan"</i> (TM) <i>"De meeste corporaties denken vanuit de regels"</i> (TM/MM) <i>"Het focussen op bestaande regelgeving in je organisatie kan er ook toe leiden dat je geen aanleiding ziet om te veranderen"</i> (MM)	<b>Wet- en regelgeving</b> +	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<i>"De corporatie laat zich niet sturen door de politieke waan van de dag of modieuze trends. De corporatie doet wat nodig is en wat voor een kleine organisatie haalbaar is".</i> (TM) <i>"zover het binnen de wettelijke grenzen kan, proberen wij wel om zoveel mogelijk te doen waar wij zelf achterstaan. En andere oplossingen proberen te vinden"</i> (MM)
<b>Omgeving</b> +	Dynamiek markt en klant.	<i>"We leveren alleen maar diensten waardoor ze nog passiever worden"</i> (TM) <i>"Corporaties hebben nooit de tucht van de markt gekend, ze hebben geen overlevingsdrang"</i> (MM)	<b>Omgeving</b> +	Dynamiek markt en klant.	<i>"de omgeving is meer net een marketinggedachte, wat is de vraag vanuit de omgeving en wat wordt niet opgepakt door de markt, dus door de traditionele projectontwikkelaars. Ik denk dat daar een corporatie voor kan/ moet zijn"</i> (TM)
<b>Interne organisatie</b> -	Wijzigingen in management lagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<i>"Als je kijkt naar directeuren die vernieuwend zijn dan zijn dat haast altijd directeuren die vanuit verschillende perspectieven in de sector hebben gezeten"</i> (TM) <i>"We nemen onze taak serieus, onze doelstelling, maar er zijn meerdere wegen om die te bereiken. En die wegen onderzoeken wij"</i> (MM)	<b>Interne organisatie</b> -	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<i>"Bij wervingen doe ik bijna altijd mensen van buiten de branche. Anders krijg je altijd van: wij deden het zo! En dat vind ik zo killing! Dus halen we gewoon iemand van buiten de branche"</i> (TM) <i>"we zitten eigenlijk best wel met veel mensen in het MT. Want dat is volgens mij pas een paar jaar geleden gedaan, op deze manier. Maar het is wel de goede manier om alles een beetje verder te brengen in de organisatie en wat meer dat iedereen weet wat er aan de hand is"</i> (MM)
<b>Intern ondernemerschap</b> -	Creëren van talenten bij medewerkers	<i>"Op basis van talenten gaan mensen dingen doen in de organisatie en krijgen die ruimte ook van ons"</i> (TM) <i>"Je moet wel je verantwoordelijkheid nemen als maatschappelijk ondernemer, we moeten wel veel uitleggen, maar we benutten wel alle mogelijkheden die er zijn"</i> (MM)	<b>Intern ondernemerschap</b> -	Creëren van talenten bij medewerkers	<i>"Ondernemerschap is nu eens niet bedoeld als een typisch marktbegrip, maar als een proactieve omgang met omgeving en organisatie. Hierbij past de keuze voor een platte werkorganisatie zodat het aantal 'voelhoorns' met externe omgeving maximaal is"</i> (TM) <i>"Het stimuleren van het ondernemerschap is de sleutel voor het optimaliseren van de dienstverlening"</i> (MM)
<b>Rol</b>	Toezichthoud	<i>"Politiek is van invloed op</i>	<b>Rol</b>	Toezichthouders	<i>"Centraal Fonds vind ik</i>



<b>toezicht Houders</b>  <b>+</b>	ers stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<i>de sector maar kan zomaar vertragen dan wel versnellen” (TM)</i> Rol van de toezichthouders wordt als beperkend ervaren: <i>“ja, ik weet niet of het het centraal fonds is of het WSW, maar het feit dat wij op deze manier natuurlijk mensen huisvesten, is natuurlijk zo oneigenlijk in de sector, dat we daar in de regelgeving wel tegenaan lopen. Dat kan lastig zijn” (MM)</i>	<b>toezichthouders</b>  <b>+</b>	stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<i>bijna vervelend worden. Want die gaan allemaal van allerlei doemscenario’s uit. De normen van het centraal fonds worden steeds minder, ik vind de waarde daarvan steeds minder” (TM)</i> <i>“Het gaat beperkend worden”. “Vooral op het gebied van financiering en solvabiliteit. Wat je wel en niet kan en mag doen” (MM)</i>
<b>Innovatie</b>  <b>+</b>	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	LB meent dat corporaties alleen maar diensten leveren waardoor de klanten nog passiever worden: <i>“Om de klanten keuzevrijheid te geven hebben we koopproducten ontwikkeld die afwijkend waren van de reguliere producten op de woningmarkt” (TM)</i> <i>“wij doen echt geen dingen die oneigenlijk zijn, alleen we gebruiken soms andere en nieuwe middelen” (MM)</i>	<b>Innovatie</b>  <b>+</b>	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<i>“we hebben een project gedaan “ je eigen woning bouw jezelf”, dat zijn 10 woningen met collectief particulier opdrachtgeverschap. Dit idee kwam van de medewerkers zelf”(TM)</i> <i>“wat hier juist momenteel in deze organisatie zo leuk is, is dat ze gewoon proberen hun doelgroep zo goed mogelijk te dienen. En dan moet je af en toe eens wat anders proberen” (MM)</i>

#### Overeenkomsten (+) case 1 (koplopers groot) en case 2 (koplopers klein):

- Juridische vorm.
- Aantal MT leden.
- Innovatief ingesteld en zoeken mogelijkheden tussen grenzen op.
- Gedreven en ambitieuze organisaties.
- Denken hetzelfde over wet-en regelgeving; laten zich er niet door leiden.
- Beide organisaties vinden rol van de toezichthouders beperkend werken op het ondernemend vermogen.
- Innovatieve vermogen corporatie gestimuleerd vanuit het Topmanagement.

### **Verschillen (-) case 1 (koplopers groot) en case 2 (koplopers klein):**

- Omvang in grootte van de organisatie in aantal verhuureenheden en personeel
- Aantal leden RvC
- Organisatiestructuur (zie organogram)
- Functiebenaming MT; grote organisatie directeuren en kleine organisatie managers
- Interne organisatie is anders ingericht
- Gaan anders om met intern ondernemerschap maar is wel aanwezig

### **Tabel: Bevindingen koplopers innovatieve woningcorporaties**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>A. Denken niet vanuit de regels maar kijken naar wat mogelijk is binnen de grenzen van bestaande wet-en regelgeving.</li><li>B. Reageren proactief op de markt/omgeving. Wachten niet af!</li><li>C. Brede werkervaring als directie en management van belang om als organisatie stappen vooruit te kunnen maken. Diversiteit in achtergrond en werkervaring in is van belang voor stimuleren innovatie.</li><li>D. Medewerkers worden uitgedaagd creatief te zijn en krijgen daar de ruimte voor. Innovatieve vermogen corporatie gestimuleerd vanuit het topmanagement.</li><li>E. Ervaren rol toezichthouders als belemmerend.</li><li>F. “anders denken” wordt niet altijd in de branche gewaardeerd. Grote woningcorporaties hebben meer mogelijkheden innovatieve activiteiten te verrichten: size matters!</li><li>G. Financiële continuïteit is bij beide organisaties een belangrijk en steeds terugkerend item.</li></ul> |
|---|

## ANALYSE MIDDENGROEP

Vergelijking tussen een grote woningcorporatie (case 3) en een kleine woningcorporatie (case4) uit de middengroep.

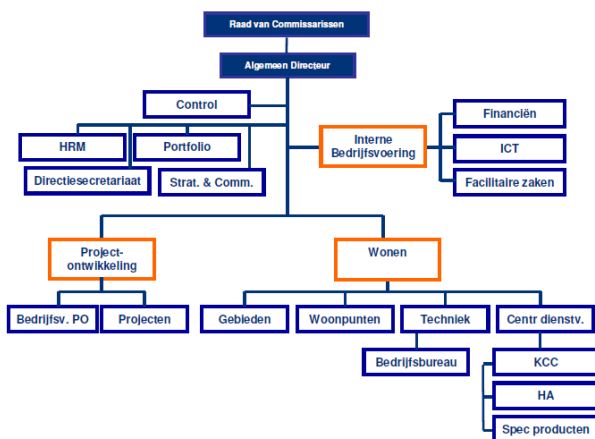
### CASE 3

#### Paspoort

#### middengroep grote innovatieve wcp

- Organisatie vorm: Stichting
- Aantal verhuureenheden: 13.850
- Aantal medewerkers: 216 fte
- Bestuurder: sinds 2009
- MT: 4 incl bestuurder
- RvC: 7 leden

#### - Organogram



#### Jaarverslagen 2005-2010

- |      |   |
|------|---|
| 2005 | 193fte  |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 directeuren (Mtleden) en bestuurder</li> <li>• Nwe manier van werken</li> <li>• Reorganisatie projectontwikkeling</li> </ul> |
|      | RvC 7 leden   |
| 2006 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RvC 9 leden</li> <li>• Sector projectontw opgericht</li> <li>• Beloning naar prestatie werken</li> </ul>                       |
| 2007 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RvC 8 leden</li> <li>• Accent op lerende organisatie</li> </ul>  |
| 2008 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad interim bestuurder ivm vertrek dir.</li> </ul>  |
| 2009 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nwe dir. Bestuurder</li> <li>• RvC 7 leden</li> <li>• Nwe missie/nw org model</li> </ul>                                       |
| 2010 | 244 fte   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 directeuren (MT leden) en bestuurder</li> </ul>  |

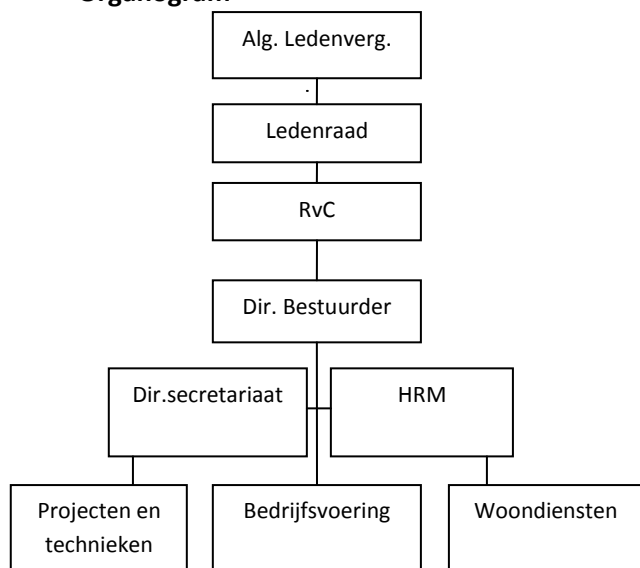
### CASE 4

#### Paspoort

#### middengroep kleine innovatieve wcp

- Organisatie vorm: Vereniging
- Aantal verhuureenheden: 2.700
- Aantal medewerkers: 20,1 fte
- Bestuurder: sinds 2005
- MT: 3 incl bestuurder
- RvC: 5 leden

#### - Organogram



#### Jaarverslagen 2005-2011

- |      |   |
|------|---|
| 2005 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3-lagig bestuur (RvT+RvC+bestuurder)</li> <li>• Nwe bestuurder</li> </ul>                            |
| 2006 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nw MT (dir-bestuurder + 3 managers)</li> <li>• Interactievere organisatie (digitaliseren)</li> </ul> |
| 2007 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RvT wordt RvC (RvB + bestuurder)</li> </ul>  |
| 2008 |   |
| 2009 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nw organisatie concept</li> <li>• Fusie onderzoek met wcp</li> </ul>                                 |
| 2010 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RvC 5 leden</li> <li>• Fusie onderzoek met nwe partij</li> </ul>                                     |
| 2011 |   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fusie afgeketst</li> </ul>   |

Tabel: middengroep groot

Tabel: middengroep klein

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES	FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving -	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<i>"Ik ben wel redelijk netjes in hoe wordt het spel gespeeld, maar als er ruimte is en daar kun je dan mooie dingen meer doen, dan zal ik niet de laatste zijn..... dat zal ik niet laten liggen" (TM)</i> <i>"Je moet niet je boekje te buiten gaan als je weet dat er regelgeving aankomt. Je kunt ook nog niet je bedrijfsbeleid er op aanpassen" (MM)</i>	Wet- en regelgeving -	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<i>"De overheid maakt het ondernemen in de corporatiesector bureaucratisch, waardoor het star wordt. We worden echt een overheidsorgaan, dat veel moeilijker slagvaardig kan opereren. De corporatie is een deel van haar vrijheid kwijt. Ja, en daar hebben we het natuurlijk als sector voor een deel ook naar gemaakt. Aan de andere kant, wij waren en zijn ook geen overheidsorgaan en wij zijn een particuliere onderneming met een publieke taak. Dat gaf een zekere vrijheid. Jammer dat die vrijheid niet door iedereen goed is gebruikt". (TM)</i> <i>"ik ervaar van de wet- en regelgeving inhoudelijk geen problemen, alleen is het wel veel werk wat er op je afkomt"(MM)</i>
Omgeving +	Dynamiek markt en klant.	<i>"we hebben een visie voor 2011/ 2015. Maar we hebben al gezegd toen die uitkwam, dit plan gaat niet 2015 halen. Dat kan namelijk niet gezien de turbulentie in de omgeving, dus we hebben grofweg gezegd, dit zijn wij, dus ons DNA is heel helder" (TM)</i> <i>"De turbulente omgeving maakt dat inzichten eerder binnen corporatieland doordringen"(MM)</i>	Omgeving +	Dynamiek markt en klant.	<i>"Het is jammer dat de corporatie branche zo'n slechte naam heeft, want we doen natuurlijk wel ons uiterste best om echt iets te betekenen voor de samenleving. En dan heb je last van zo'n slecht imago". (TM)</i> <i>"die tucht van de markt die mis je. Dat merk ik wel" (MM)</i>
Interne organisatie +/-	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<i>"Dat is operational excellence, ja dat is een term die bij heel veel corporaties niet landt. En daar sturen wij op (TM)</i> <i>"Zaken worden hier strak geleid". Dat heb ik elders wel anders gezien" (MM)</i> <i>Normaal gaat besluitvorming vrij stroperig maar onze directeur is daar heel anders in" (MM)</i>	Interne organisatie +/-	Wijzigingen in managementlagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<i>"De organisatie wordt ook gestuurd op financiële continuïteit. "Wij willen een financieel gezond bedrijf zijn en blijven".</i> <i>"Wil je buiten winnen, moet je binnen beginnen. "Voor onze organisatie heb ik een organisatieconcept ontwikkeld. Dat concept heet: smal en hoog". Smal en hoog betekent eigenlijk: wij zijn een kleine organisatie met hoog gekwalificeerd personeel".</i> <i>Kerntaken doen we zelf, de rest wordt uitbesteed en daar voeren we de regie over"(TM)</i> <i>"De corporatie had toch een suf imago, een</i>

					<i>slapende organisatie. En wij wilden dat imago van ons afschudden". "We hebben nu het imago van strak georganiseerd, zakelijke organisatie". (MM)</i>
<b>Intern ondernemerschap</b> <b>+</b>	Creëren van talenten bij medewerkers	<i>"We hebben een leiderschapsprogramma gedraaid. Geen cultuurprogramma maar een leiderschapsprogramma". DT, MT maar ook alle medewerkers hebben dit twee dagen gehad. Echt over eigen verantwoordelijkheid nemen. Dus geen slachtoffergedrag, jij gaat over je eigen leven en ook over hoe jij hier in het werk staat" (TM) "Ondernemend zijn, het is ook groeien, dus niet kijken naar wat mensen niet kunnen maar vooral kijken naar wat mensen wel kunnen. En dat maximaal laten ontplooiën" (TM) "Operational excellence is voor ons het kernwoord" (MM) "Er zal meer in projecten gewerkt worden "Leuk voor de mensen uit de dagelijkse sleur te gaan en andere dingen te doen" (MM)</i>	<b>Intern ondernemerschap</b> <b>+</b>	Creëren van talenten bij medewerkers	<i>"We willen wel zelf onze eigen vrijheid houden, dat vind ik zelf een heel belangrijk punt" (TM) "wat ik zeg, de deur staat open en je weet dat wij openstaan als MT voor ontwikkeling en voor verbetering, dan is de drempel laag en stappen ze zo binnen". Ik denk dat belangrijk is, het is wat abstract misschien maar je mensen motiveren, dat ze het ideeën komen. En goed de markt in de gaten houden" (MM)</i>
<b>Rol toezicht Houders</b> <b>+</b>	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<i>"tot vorig jaar, kreeg ik nog terug van de Raad van Commissarissen, heel gewoon, dit zeg maar. Zo. Nu zijn ze er heel erg blij mee, in deze tijden" (TM) "Tot nog toe hebben we geen last van het WSW en CFV. Als je kijkt naar de sector is deze wel bijna geheel voorgefinancierd. Ruimte van het WSW om financiering aan te trekken zal wel minder worden" (MM)</i>	<b>Rol toezichthouders</b> <b>+</b>	Toezichthouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<i>De RvC wordt ook echt als toezichthouder gezien. Begroting, jaarrekening, beleidsplannen, projecten etc moeten door de RvC vooraf worden goedgekeurd. Jaarlijks zijn hiervoor de nodige vergaderingen" (TM) "ik denk dat je voor jezelf als corporatie je randvoorwaarden goed in de gaten moet houden, die moet je paraat hebben. En dan denk ik aan externe toezichthouders, financieel moet je weten waar je aan toe bent" (MM)</i>
<b>Innovatie</b> <b>-</b>	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<i>"ik denk dat wij een onder DNA zowel corporatie C oud als corporatie C nieuw, ik zet het even tegen elkaar af omdat wij de afgelopen drie jaar wat veranderingen hebben doorgevoerd, dat innovatief zijn niet in ons DNA zit" (TM) "mijn nadruk niet op</i>	<b>Innovatie</b> <b>-</b>	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<i>"Als er iets bedacht wordt dan komt dat uit brainstorm sessies binnen het MT voort. Ik kan mijn eigen creativiteit hier behoorlijk goed kwijt. En we proberen echt innovatieve dingen te doen". "Dat lukt overigens niet altijd." (TM)</i>

		<p><i>innovatie, mijn nadruk ligt op: hoe krijg ik deze organisatie miniem georganiseerd, ook onder externe druk en nog steeds kunnen blijven presteren” (TM)</i></p> <p><i>“Als het over innovatie gaat dan hebben we hier een manager strategie die vooruitstrevend is met nieuwe koop producten” (MM)</i></p> <p><i>“Ik loop al een aantal jaren mee en als je kijkt naar alle plannen die corporaties hebben daar komt weinig van terecht” (MM)</i></p>			<p><i>“Landelijk zie je bijvoorbeeld nu het scheiden van wonen en zorg en dat moet bij wijze morgen nog gebeuren. Terecht natuurlijk, maar wij zijn daar samen met onze zorgpartners allang mee bezig” (TM)</i></p> <p><i>“wil je innoveren, op welk gebied dan ook, dan moet je 2 dingen doen: Je mensen kansen geven, die mensen hebben ook ideeën, die mensen stimuleren dat ze met ideeën mogen komen, Is dat je dus heel helder moet hebben wat wel en niet kan voor jezelf (MM)</i></p>
--	--	---	--	--	---

### **Overeenkomsten (+) case 3 (middengroep groot) en case 4 (middengroep klein)**

- Zijn zich bewust van turbulentie in de omgeving.
- Beide organisaties staan open als lerende organisatie.
- Proberen kleinschalig nieuwe projecten uit en proberen medewerkers uit te dagen.
- Toezichthouders worden niet als vervelend ervaren.
- Financieel stabiele organisaties.

### **Verschillen (-) case 3 (middengroep groot) en case 4 (middengroep klein)**

- Juridische vorm.
- Grootte in omvang aantal verhuureenheden en aantal personeelsleden.
- Aantal MT en RvC leden.
- Organisatiestructuur is bij de kleine corporatie plat en minder hiërarchisch.
- Verschil van mening over wet- en regelgeving; grote corporatie houdt rekening met veranderende wetgeving, kleine corporatie meent dat overheid met haar regels het nog meer bureaucratische maakt en daarmee de speelruimte beperkt.
- Interne organisatie anders mee omgaan.
- Grote organisatie heeft manager die zich bezighoudt met innovatie, bij kleine organisatie komt het vanuit directie.

**Tabel: Bevindingen middengroep innovatieve woningcorporaties**

- A. Houden zich aan de regels maar proberen daar tussenin mogelijkheden te zoeken.
- B. Turbulente omgeving maakt inzichten in de sector beter.
- C. Veelzijdige achtergrond in management geeft frisse kijk op organisatie en wordt gezien als een pluspunt om als organisatie verder te komen.
- D. Kijken naar capaciteiten van de medewerkers.
- E. Ervaren toezichthouders niet als vervelend.
- F. Innovatie wordt gezien als het verbeteren of anders doen van bestaande activiteiten.
- G. Financieel stabiel zijn vinden zij een eerste voorwaarde.

## ANALYSE ACHTERBLIJVERS

Vergelijking tussen een grote woningcorporatie (case 5) en een kleine woningcorporatie (case 6) uit de groep achterblijvers.

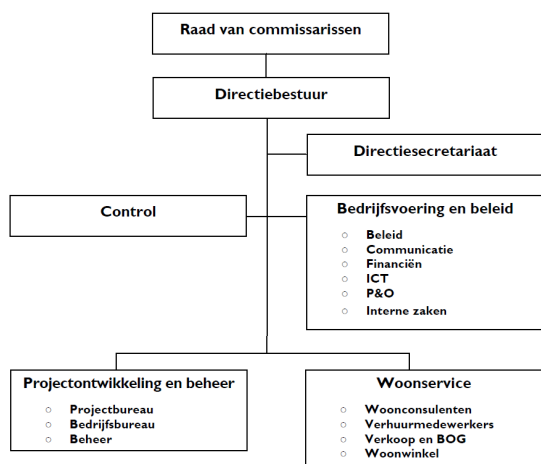
### CASE 5

#### Paspoort

#### Achterblijvers grote innovatieve wcp

+ Organisatie vorm:	Stichting
- Aantal verhuureenheden:	9.500
- Aantal medewerkers:	80 fte
Bestuurder:	sinds 2009
- MT:	5 incl bestuurder
- RvC:	7 leden

#### + Organogram



#### Jaarverslagen 2005-2010

2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dir. Bestuurder sinds 1996</li> <li>RvC 7 leden</li> <li>MT: dir + 5 afdelingshoofden</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>MT: dir + 4 afdelingshoofden</li> <li>2 afdelingen samengevoegd</li> <li>Nwe beleidscyclus</li> <li>Resultaatgericht werken</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nwe missie</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wijziging opzet organogram</li> <li>Fusie met &gt;corp in onderzoek</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusie afgetekst</li> <li>Nwe bestuurder ivm pensioen vorige dir.</li> <li>MT: dir. + 5 afdelingshoofden</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>MT: dir + 4 afdelingshoofden</li> <li>Fusie met &lt; corp in onderz. Uitgevoerd in 2011</li> </ul>

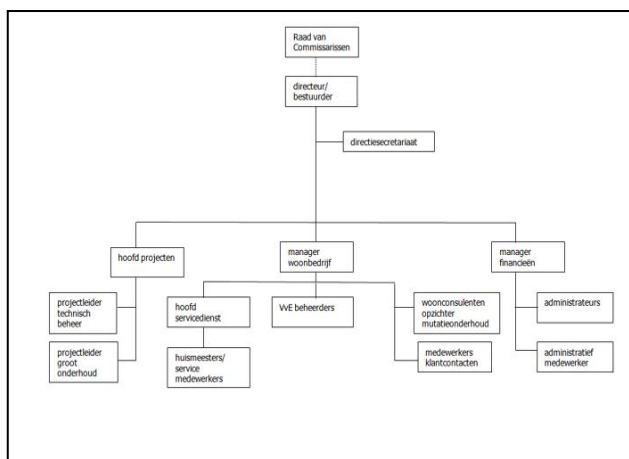
### CASE 6

#### Paspoort

#### Achterblijvers kleine innovatieve wcp

+ Organisatie vorm:	Stichting
- Aantal verhuureenheden:	2.900
- Aantal medewerkers:	22 fte
Bestuurder:	sinds 1996
- MT:	3 incl bestuurder
- RvC:	5 leden

#### + Organogram



#### Jaarverslagen 2005-2011

2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Platte org structuur</li> <li>MT onbekend/RvC 6 leden</li> <li>Dir-bestuurder sinds 1996</li> <li>Geen visie/missie in JV</li> <li>&gt;verloop: 5 medewerkers vd 23</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fors gegroeid naar 30 medewerkers</li> <li>Nwe bezetting MT (3 leden + dir.)</li> <li>Nw beleidsplan 2006-2012</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>RvC 5 leden</li> <li>Visie en missie in JV voor het eerst</li> </ul>
2008	
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nw beleidsplan</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 medewerkers + 5 vacatures</li> <li>MT: dir + 2 managers. A.i manager finance</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaste manager Finance</li> </ul>



Tabel: achterblijvers groot

Tabel: achterblijvers klein

FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES	FACETTEN	ILLUSTRATIE	REPRESENTATIEVE QUOTES
Wet- en regelgeving +	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<i>"Bij deze organisatie past het voldoen aan de regels"(TM) "Je merkt dat er wel steeds meer regels komen". "Ik ben nu met fiscaliteiten bezig en dat is voor mij weer een nieuw vak, dat vind ik wel leuk". De ellende is nu dat er zoveel dingen tegelijk komen". (MM)</i>	Wet- en regelgeving +	Gebonden aan regels geldend voor de gehele branche	<i>"Er zijn wel veel regels maar het is jouw taak als organisatie daar mee om te gaan en niet steeds ter discussie stellen" (TM) "We zijn een sterk gereguleerde branche en dat is soms wel vervelend". Ik beschouw het als een randvoorwaarde. Het afzetten tegen de overheid daar ben ik nooit een voorstander van geweest" (TM) "Wij sturen heel strikt op de regels zoals toewijzing en scheiding van vastgoed. Daar houden wij ons aan". "door alle veranderende regels ga je als corporatie als het ware rouwfases in; eerst vind je het niks, je moet er aan wennen en dan accepteren dat het anders moet". Je moet er gewoon mee dealen" (MM)</i>
Omgeving +	Dynamiek markt en klant.	<i>"de omgeving is mede bepalend voor onze koers. We zijn veel meer extern georiënteerd en moeten dat zijn" (TM) "Het is maar net wat je er van maakt en wat je ambitie is". Je kunt ook zeggen ik ben beheerder en verder vind ik het best"(MM)</i>	Omgeving +	Dynamiek markt en klant.	<i>"De omgeving zie ik als onze klanten. Prikkel die tot innovatie leiden komen niet vanuit de omgeving die moeten vanuit de organisatie zelf komen" (TM) "Druk van buitenaf zit niet in wet- en regelgeving maar zit in wat de omgeving van je verwacht, je klanten, de mensen; "onze klanten lopen niet weg, ze hebben niets anders te kiezen dan bij jou te zitten" (TM) "wij passen de organisatie aan onze omgeving aan" (MM) "We zijn heel erg aanbodgestuurd en kijken te weinig waar er markt voor is" (MM)</i>
Interne organisatie -	Wijzigingen in management-lagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<i>"De vraag aan managers bijvoorbeeld over een beleidsplan 'wanneer is het dan klaar' werd door mijn voorganger niet gesteld. Men moest hier wel aan wennen". "Er waren mooie beleidsvoornemens maar er werd niet uitgewerkt op welke wijze ze dit wilden bereiken" (TM) "Meeste tijd en energie is naar de interne organisatie gegaan". Eerst moet je</i>	Interne organisatie -	Wijzigingen in management-lagen en personen. Het MT is op alle niveaus vernieuwd.	<i>"Je moet het financieel ook op orde hebben" (TM) Er zouden meer mensen van buitenaf in de branche moeten werken. Echt goeie mensen komen niet veel langs bij onze organisatie'. We hebben op dat punt een imago probleem" (TM) "Als je een grotere organisatie hebt kun je deze beter inrichten". Wij zijn heel traditioneel ingericht; veel mannen op</i>

		<i>intern op orde zijn wil je extern verder gaan" (MM) "De directeur loopt voorop maar de mensen lopen niet zo snel. Je moet uitkijken dat je elkaar niet kwijt raakt" (MM)</i>			<i>financiële afdeling, afdeling wonen zijn allemaal vrouwen"(MM)</i>
<b>Intern ondernemerschap</b>  <b>+</b>	Creëren van talenten bij medewerkers	<i>"Waar ik bewust mee om ga is beleidscyclus en gedragsverandering. Dat laatste zodat mensen meer uit hun comfort zone komen" (TM) "De mensen hier zijn niet zo proactief". "Om mensen buiten branche aan te nemen geeft ook een beweging. Daar gaan mensen wel in mee. Je kunt je personeelsleden namelijk niet veranderen!" (TM) "nieuwe dingen aandragen komt hier niet uit de mensen zelf, dat moet de leidinggevende doen of soms zelfs een niveau hoger" (TM) "Eerst was het gewoon alles volgens het lijstje afwerken en dat neerzetten. Nu gaat het meer richting ondernemen"(MM) "Proactief zijn is zelfs één van de kerncompetenties geworden" (MM)</i>	<b>Intern ondernemerschap</b>  <b>+</b>	Creëren van talenten bij medewerkers	<i>"Je moet je altijd afvragen waarom doe ik dat, wat is nou de toegevoegde waarde" (TM) "Vroeger kwam eigenlijk alles bij mij vandaan. Nu hebben we een MT die ook wat te zeggen heeft. En de medewerkers proberen we ook te stimuleren en daar komt soms wat uit" (TM) "Vanuit de mensen hier komt niet zoveel nieuws. het is ook moeilijk omdat te stimuleren" (MM) "ik probeer wel meer verantwoordelijkheden bij de mensen zelf neer te leggen" (MM)</i>
<b>Rol toezicht Houders</b>  <b>+</b>	Toezichhouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<i>"de RvC wilde er niet aan om op kasstromen te sturen. De oude kaders moesten in stand blijven" (TM) Over het WSW en CFV; "wij gaan nooit de discussie aan, wij doen gewoon wat jullie vragen" (TM) Over het WSW en CFV; "we hebben er geen last van; we zijn een sterke organisatie en voldoen aan de gestelde normen" (MM)</i>	<b>Rol toezichhouders</b>  <b>+</b>	Toezichhouders stellen eisen en criteria die kunnen wijzigen per organisatie in dezelfde branche	<i>"de RvC zal als een soort rem op innovaties werken". Ze zullen altijd kritisch blijven vragen waarom doe je dit?" En wat levert het ons nu op". (TM) "Het CFV zie ik op het vlak van innovatie niet echt als positief of negatief" (TM) "Met het WSW heb ik tot nu toe geen problemen ervaren". Ze zijn wel belangrijk want als je investeert moeten zij jou wel de ruimte geven" (TM) "soms lijkt het alsof ze niet snappen wat de business is; dit gaat ten koste van innovatieve ideeën" (MM) Het vergt extra tijd omdat je alles moet uitleggen (MM)</i>
<b>Innovatie</b>  <b>+</b>	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<i>"Op het gebied van innovatie werd er niet gestimuleerd. Er werd niks gevraagd" (TM) "er zitten natuurlijk ook risico's aan innovatie. Je bent toch bezig met</i>	<b>Innovatie</b>  <b>+</b>	Vooruit kijken en anticiperen op toekomstige wijzigingen	<i>"Met innovaties moet je oppassen. Het is natuurlijk heel aantrekkelijk om voorop te lopen. Maar je kunt heel gauw uit de pas lopen" (TM) "Wij zijn geneigd om</i>

		<p><i>maatschappelijk geld te investeren". Het moet maatschappelijk te verantwoorden zijn" (MM)</i></p> <p><i>"We zijn niet een corporatie die voorop wil lopen, dan kun je ook niks verkeerd doen" (MM)</i></p>			<p><i>innovatie te zoeken in klantbereikbaarheid en projecten". De kracht van innovatie wordt vaak onderschat" (TM)</i></p> <p><i>"Bestaande dingen anders doen of beter doen vind ik ook innovatie" (TM)</i></p> <p><i>"als ik kijk naar mijn afdeling vind ik niet dat er zoveel innovatieve kracht bij de mensen zelf zit" (MM)</i></p> <p><i>"het out of the box denken daar zijn wij niet vooruitlopend in, zoals corporatie A dat wel doet. Onze directeur vindt dat helemaal niks. Wat die corporatie doet vind ik wel goed bedacht maar zo ver gaan wij hier niet, dat zit hier niet in de organisatie" (MM)</i></p>
--	--	--	--	--	--

### **Overeenkomsten (+) case 5 (groep achterblijvers grote corporatie) en case 6 (groep achterblijvers kleine corporatie)**

- Gelijke juridische vorm organisatie.
- Organogram ziet er nagenoeg hetzelfde uit. Beide organisaties kennen een platte structuur.
- Dealen met de wet- en regelgeving; geen behoefte om grenzen op te zoeken.
- Passen organisatie aan de omgeving aan.
- Intern ondernemerschap wordt niet actief gestimuleerd; vanuit de medewerkers zelf komt het niet.
- Neutrale houding ten opzichte van toezichthouders.
- Innovatie heeft geen prioriteit.

### **Verschillen (-) case 5 (groep achterblijvers groot) en case 6 (groep achterblijvers klein)**

- Grootte in omvang aantal verhuureenheden en aantal personeelsleden.
- Omvang MT en RvC.
- Kleine wcp kent jaarlijks aantal malen een groot verloop in personeel en heeft moeite om juiste personen voor vacatures te vinden. Grote corporatie daarentegen hebben nauwelijks verloop in personeel.

### **Tabel: Bevindingen groep achterblijvers innovatieve woningcorporaties**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>A. Stellen de nieuwe wet-en regelgeving niet ter discussie. Laten zich leiden door wet-en regelgeving en hetgeen de omgeving vraagt.</li><li>B. De omgeving is bepalend welke koers er gevaren wordt.</li><li>C. Vanuit het management wordt er nauwelijks gestimuleerd om naast bestaande werkzaamheden andere activiteiten te ondernemen.</li><li>D. Weinig tot geen proactiviteit. Vooral bezig met het hier en nu en weinig vooruit kijkend. Hebben mensen van buiten de branche nodig om als organisatie een stap vooruit te zetten.</li><li>E. Zien de toezichthouders als neutraal en ervaren er geen hinder van.</li><li>F. Menen dat innoveren risico's met zich meebrengt.</li><li>G. Het belangrijkste vindt men dat het financieel op orde moet zijn.</li></ul> |
|---|

## 5.2 CASE BEVINDINGEN

In deze paragraaf worden de bevindingen van de uiterste groepen, de koplopers en de achterblijvers met elkaar vergeleken. Hieronder volgt een overzicht van de bevindingen zoals deze zijn weergegeven in de vorige paragraaf.

**Tabel 5.1: Bevindingen groep koplopers en groep achterblijvers**

Attributen	Tabel: bevindingen koplopers	Tabel: bevindingen achterblijvers
A. Zienswijze ten aanzien van wet- en regelgeving.	A. Denken niet vanuit de regels maar kijken naar wat mogelijk is binnen de grenzen van bestaande wet-en regelgeving.	A. Stellen de nieuwe wet-en regelgeving niet ter discussie. Laten zich leiden door wet- en regelgeving en hetgeen de omgeving vraagt.
B. Omgaan met omgevingsveranderingen.	B. Reageren proactief op de markt/omgeving. Wachten niet af!	B. De omgeving is bepalend welke koers er gevaren wordt.
C. Interne organisatie en rol vanuit het management.	C. Brede werkervaring als directie en management van belang om als organisatie stappen vooruit te kunnen maken.	C. Weinig tot geen proactiviteit. Vooral bezig met het hier en nu en weinig vooruit kijkend. Hebben mensen van buiten de branche nodig om als organisatie een stap vooruit te zetten.
D. Mate van intern ondernemerschap.	D. Medewerkers worden uitgedaagd creatief te zijn en krijgen daar de ruimte voor. Innovatieve vermogen corporatie gestimuleerd vanuit het topmanagement	D. Vanuit het management wordt er nauwelijks gestimuleerd om naast bestaande werkzaamheden andere activiteiten te ondernemen.
E. Ervaring rol van de toezichthouders.	E. Ervaren rol toezichthouders als belemmerend.	E. Zien de toezichthouders als neutraal en ervaren er geen hinder van.
F. Mate van innovatie binnen organisatie.	F. "anders denken" wordt niet altijd in de branche gewaardeerd. Grote woningcorporaties hebben meer mogelijkheden innovatieve activiteiten te verrichten: size matters!	F. Mene dat innoveren risico's met zich meebrengt.
G. Zienswijze op in control zijn.	G. Financiële continuïteit is een belangrijk en steeds terugkerend item.	G. Het belangrijkste vindt men dat het financieel op orde moet zijn.

## Vergelijking van de case bevindingen middels illustratie van de proposities

Aan de hand van de vergelijking van de groep koplopers van innovatieve woningcorporaties met de groep achterblijver van de woningcorporaties worden de proposities geïllustreerd.

### **Propositie 1**

*“Veranderende wet- en regelgeving heeft een positieve invloed op het innovatieve vermogen van woningcorporaties”*

#### Case bevindingen

Uit de case van koplopers van innovatieve woningcorporaties blijkt dat de veranderende wet- en regelgeving een positieve bijdrage heeft geleverd op de mate van het innovatieve vermogen. Er wordt door deze groep niet gedacht vanuit de regels maar er wordt gekeken naar wat mogelijk is binnen deze grenzen. Bij de groep achterblijvers van innovatieve woningcorporaties is dit niet het geval. Deze groep stelt de wet- en regelgeving niet ter discussie. Zij sturen bij voorkeur op regels.

#### Conclusie

Op basis van deze bevindingen is propositie 1 deels geïllustreerd. Empirisch onderzoek heeft opgeleverd dat er door beide groepen anders wordt gekeken naar de veranderingen in wet- en regelgeving. De case bevindingen leiden in het slothoofdstuk tot aanpassing van propositie 1. In vervolgonderzoek kan hier aandacht aan worden besteed.

### **Propositie 2**

*“De rol van de toezichthouders heeft een beperkende invloed op de mate van exploratie binnen woningcorporaties”*

#### Case illustratie

Uit de cases van de koplopers blijkt dat er meer verantwoording aan de toezichthouders moet worden afgelegd. Zij ervaren hierdoor een belemmerende werking. De achterblijvers zitten hier neutraal in en ervaren nauwelijks hinder van de toezichthouders. Ze voelen zich wel in een keurslijf geperst maar daar moeten ze dan mee dealen.

#### Conclusie:

De bevindingen uit de cases laten zien dat deze propositie deels is geïllustreerd. De koplopers van innovatieve woningcorporaties ervaren een beperkende invloed vanuit de toezichthouders. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat uit case 2 waaruit blijkt dat de koplopers vinden dat zij meer moeten verantwoorden over hetgeen zij willen ondernemen; *“Het gaat beperkend worden, vooral op het gebied van financiering en solvabiliteit. Wat je wel en niet kan en mag doen”*.

De achterblijvers ervaren de rol van de toezichthouders niet als beperkend. Zij menen dat er gewoon moet worden voldaan aan de eisen en normen die door toezichthouders worden gesteld. De case bevindingen leiden in het slothoofdstuk tot aanpassing van propositie 2. In vervolgonderzoek kan hier aandacht aan worden besteed.

### **Propositie 3**

*“De mate van turbulentie in de omgeving heeft een positief modererende werking op exploratie en exploitatie binnen de organisatie”*

#### Case illustratie

Uit de case van de koplopers blijkt dat de omgeving van invloed is op de mate van exploratie en exploitatie. De dynamiek in de markt betekent dat er geanticipeerd moet worden. Koplopers in innovatie neigen meer naar exploratie dan de achterblijvers. Achterblijvers zien de noodzaak vanuit de turbulentie in de omgeving naar exploitatie.

#### Conclusie

Op basis van de bevindingen uit de cases is propositie 3 geïllustreerd. De mate van turbulentie in de omgeving heeft een positief modererende werking op exploratie bij de koplopers en op exploitatie bij de achterblijvers. Bij de koplopers is dit geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat uit case 1; *“Om de klanten keuzevrijheid te geven hebben we koopproducten ontwikkeld die afwijkend waren van de reguliere producten op de woningmarkt”*. *“wij doen echt geen dingen die oneigenlijk zijn, alleen we gebruiken soms andere en nieuwe middelen”*. Dat de mate van turbulentie in de omgeving een positief modererende werking op exploitatie bij de achterblijvers heeft wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat uit case 5; *“Bestaande dingen anders doen of beter doen vind ik ook innovatie”*.

### **Propositie 4**

*“Verandering in management heeft een positieve invloed op het innoverende vermogen van woningcorporaties”*

#### Case illustratie

Uit alle cases blijkt dat wijzigingen in het management een positief effect heeft op de organisatie en het innoverende vermogen. Men is het erover eens dat wil je een stap vooruit zetten er mensen van buiten de branche in de organisatie nodig zijn. 4 van de 6 cases hebben afgelopen jaren wijzigingen binnen het management gehad. Dit heeft er onder andere toe geleid dat zaken zijn vernieuwd.

#### Conclusie

De bevindingen uit empirische onderzoek laat zien dat propositie 4 is geïllustreerd. Het volgende citaat van case 1 illustreert dit op een bijzondere manier; *“het volledige management is op alle niveaus vernieuwd. Wijzigingen binnen het managementteam heeft wel degelijk invloed gehad op het vernieuwen van de organisatie”*. Aan de hand van het volgende citaat uit de groep achterblijvers wordt dit geïllustreerd; *“er zouden meer mensen van buitenaf in de branche moeten werken”*.

## **Propositie 5**

*“Directed renewal komt het meest waarschijnlijk voor bij de koplopers van innovatieve woningcorporaties”*

### Case illustratie

Uit de vergelijking van de cases tussen de koplopers en achterblijvers blijkt dat directed renewal meer voorkomt bij de koplopers. Input voor vernieuwing komt vanuit het topmanagement en wordt in de organisatie verder vertaald. Er wordt niet gedacht vanuit de regels maar men houdt zich wel aan de regels. Het is vooral het topmanagement die in een dynamische omgeving mogelijkheden ziet.

### Conclusie

Op basis van de bevindingen uit case 1 en case 2 is deze propositie geïllustreerd. Aan de hand van het volgende citaat uit case 1 en respectievelijk case 2 wordt dit geïllustreerd; *“als je maar weet wat je wilt dan zijn die regels geen belemmering. Je moet er wel strategisch op de juiste manier mee omgaan”* en *“gewoon doorgaan binnen de mogelijkheden die je hebt, je eigen koers varen rekening houdend met wet- en regelgeving”*.

## **Propositie 6**

*“Emergent renewal komt het meest waarschijnlijk voor bij achterblijvers van innovatieve woningcorporaties”*

### Case illustratie

Uit de vergelijking tussen koplopers en achterblijvers blijkt dat emergent renewal het meest voorkomt bij de achterblijvers. Uit de cases blijkt dat de achterblijvers vanuit de regels denken. Er wordt door topmanagement niet actief op de markt en omgeving gereageerd. Organisaties zijn meer bezig om te voldoen aan wet- en regelgeving en de normen die worden gesteld.

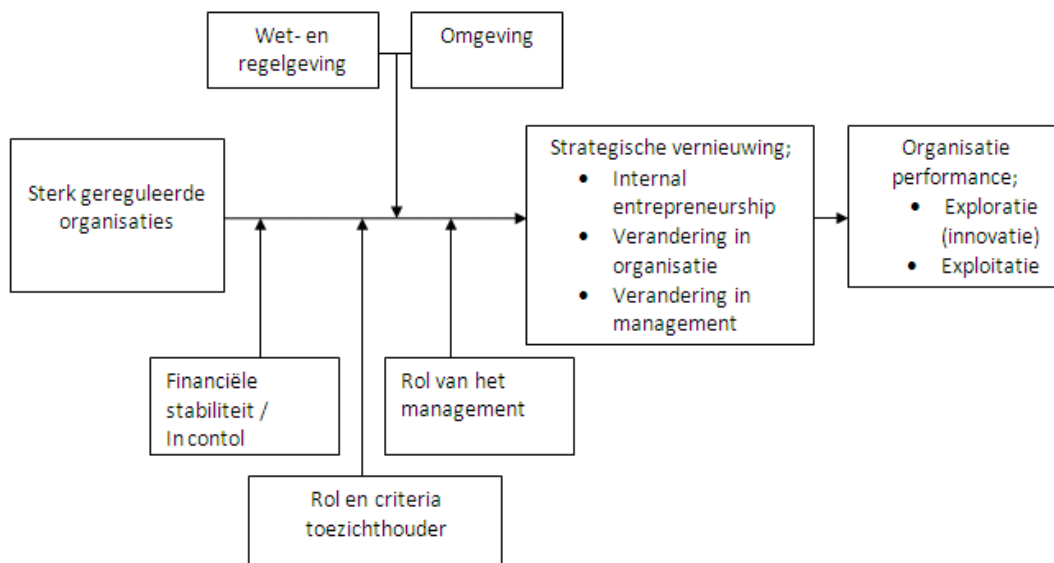
### Conclusie

Op basis van de bevindingen uit case 5 en case 6 is deze propositie geïllustreerd. Aan de hand van het volgende citaat uit case 5 en respectievelijk case 6 wordt propositie 6 geïllustreerd; *“bij deze organisatie past het voldoen aan de regels”* en *“wij passen de organisatie aan onze omgeving aan”*.



### 5.3 AANPASSING CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van de theorie en de uitkomsten uit empirisch onderzoek is het conceptueel model uit hoofdstuk 2 aangepast. In het aangescherpte conceptueel model komt duidelijk naar voren dat de rol van financieel stabiliteit en managementrollen van invloed is op de mate van innovatie van een sterk gereguleerde organisatie. De omgeving wordt door de woningcorporaties gezien als de klanten. Klanten zijn een stabiele factor voor deze sector en hebben een modererende werking op de corporaties. Het empirisch onderzoek laat zien dat de invloed vanuit het topmanagement een positieve invloed levert op de mate van innovativiteit en intern ondernemerschap.



## 6 CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Vervolgens wordt de bijdrage aan de theorie en managementimplicaties beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

### 6.1 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden worden hieronder eerst antwoord gegeven op de geformuleerde subvragen.

#### 1) *Wanneer is er sprake van een sterk gereguleerde organisatie?*

Een ander woord voor sterk gereguleerde organisatie is een bureaucratische organisatie. De klassieke definitie voor bureaucratie komt van de socioloog Max Weber (1864-1920) hij onderscheidt verschillende ideaaltypen van bureaucratie waarvan de rationele bureaucratie de meest gehanteerde vorm is. Die rationele bureaucratie moet worden gezien in het perspectief van Weber's lange termijnvisie op de maatschappelijke ontwikkeling. Bureaucratie en bureaucrativering zag Weber als aspecten van het omvattende proces van rationalisering, van onttovering (Entzauberung) van de traditionele samenleving. Formalisering en objectivering van de regelgeving leiden tot een bureaucratische handelwijze. De weberiaanse bureaucraat werkt volgens de regels, nauwkeurig en consistent. (Van

Mierlo 1995). Volgens Van Braam (1986: pp. 377-382) is een bureaucratische organisatie in de eerste plaats een doelorganisatie: zij is opgericht ter verwezenlijking van bepaalde doeleinden. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat, in dit geval de woningcorporaties, onderhavig zijn aan de politiek, wet- en regelgeving vanuit Brussel en de toezichthouders met haar normen waar iedere corporatie zich aan dient te houden. Binnen de sector van woningcorporaties is er sprake van sterk gereguleerde organisaties.

### **2) Wanneer is er sprake van omgevingsdynamiek?**

Uit de literatuur blijkt dat volgens Khandwalla (1977: 333) een turbulente omgeving een dynamische, onvoorspelbare, uitdijende en fluctuerende omgeving is (Volberda, 2004). Er zijn nog meer opvattingen in de literatuur over wanneer er sprake is van een turbulente/dynamische omgeving. Naarmate de omgeving dynamischer wordt is er meer behoefte aan intern ondernemerschap en innovatie. Deze twee begrippen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de omgeving waarin de sector van woningcorporaties zich bevindt een deels voorspelbare omgeving is en een deel onvoorspelbaar. Het voorspelbare deel hangt samen met bestaande klanten, regels en de Woningwet. Het onvoorspelbare deel betreft de marktomstandigheden en financiële markten waar corporaties ook veel mee te maken hebben. Daarnaast bestaat er een mate van onzekerheid op politiek vlak en veranderende wet- en regelgeving. Uit case 3 komt het navolgende citaat; *“we hebben een visie voor 2011 tot en met 2015. Maar we hebben al gezegd toen die uitkwam, dit plan gaat niet 2015 halen. Dat kan namelijk niet gezien de turbulentie in de omgeving, dus we hebben grofweg gezegd, dit zijn wij, dus ons DNA is heel helder”*. Dit citaat illustreert op een interessante manier dat er sprake is van veranderende omgevingsdynamiek.

### **3) Wanneer is er sprake van veranderende regelgeving?**

Het empirisch onderzoek laat zien dat er sprake is van veranderende wet- en regelgeving. Vanuit Brussel en het EU-akkoord dienen woningcorporaties zich aan andere wetgeving te houden. Daarnaast maken de ontwikkelingen op de markt en de dynamiek in de omgeving het noodzakelijk dat regels wijzigen. Vanaf 2013 wordt de Woningwet aangepast en komen er regels voor de sociale activiteiten en voor de commerciële activiteiten. Er is sprake van veranderende regelgeving zodra de noodzaak er toe bestaat. Uit de 6 cases is naar voren gekomen dat verandering van regelgeving onder andere wordt veroorzaakt doordat de omgeving en de markt aan veranderingen onderhevig zijn.

### **4) Onder welke omstandigheden is er sprake van innovatie in sterk gereguleerde organisatie?**

Lloyd en Lance (2000) omschrijven strategische vernieuwing (innovatie) als de activiteiten die een organisatie onderneemt om zichzelf en de wijze waarop ze actief is in haar omgeving te veranderen. *“Strategic renewal can be broadly defined as the activities a firm undertakes to alter its path dependence”* (Volberda, Baden –Fuller & Van den Bosch 2001, p. 160).

Uit het empirische onderzoek blijkt dat er bij de woningcorporaties als sterk gereguleerde organisaties sprake is van innovatie wanneer bestaande activiteiten en dienstverlening worden verbeterd en vernieuwd. Tevens is er sprake van exploratie wanneer er sprake is van geheel nieuwe producten. Indien er sprake is van exploratie dan zijn dit veelal kortdurende projecten en wordt het naast de core business en exploitatie uitgevoerd. Binnen de branche is dat uitzonderlijk en afhankelijk van grootte van de organisatie en locatie waarin desbetreffende corporatie werkzaam is.

### **5) Wat zijn antecedenten van intern ondernemerschap in sterk gereguleerde organisaties?**

“focus on newness and novelty in the form of new products, services and new markets as the drives of the wealth creation” (Garvin en Levesque 2006 p. 102-112). Intern ondernemerschap zou meer gestimuleerd kunnen worden en is afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie/het management biedt. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat antecedenten van intern ondernemerschap binnen de sector verwijst naar de noodzaak hiervan (zie tabel 5.1). De omgeving moet een trigger zijn om intern ondernemerschap te stimuleren. Dit gebeurt door medewerkers verantwoordelijk te maken voor een activiteit of project. Het gebeurt in de sector nog veel te weinig. Men is vooral gefocust op het goed doen van de core business en het voldoen aan de regels.

De centrale onderzoeksvraag uit hoofdstuk 1 luidt als volgt:

***“Op welke wijze kunnen sterk gereguleerde organisaties, die met toenemende omgevingsdynamiek en veranderende regelgeving worden geconfronteerd, innoveren en welke rol speelt intern ondernemerschap daarin?”***

Uit dit onderzoek blijkt dat sterk gereguleerde organisaties, in dit geval de sector van de woningcorporaties, moeite heeft met innoveren. De sector zit vast in haar institutionele omgeving. In deze sector geldt wet- en regelgeving waaraan moet worden voldaan. Uit de gesprekken met betrokkenen uit de groep koplopers blijkt dat deze groep niet vanuit de regels denkt maar kijkt naar de mogelijkheden die er zijn binnen de grenzen van bestaande regelgeving. De groep achterblijvers stelt de veranderende regelgeving niet ter discussie. De rol van de toezichthouders op de sector heeft een forse impact en biedt weinig ruimte tot innovatie. Er was in de afgelopen periode geen noodzaak voor deze branche om te innoveren. Concurrentie was er nauwelijks. Dit lijkt nu te gaan veranderen. De branche heeft sinds een aantal jaren te maken met een meer dynamische omgeving. Betrokkenen uit de groep koplopers geven aan proactief te reageren op veranderingen in de markt/omgeving. Uit de gesprekken met betrokkenen uit de groep achterblijvers blijkt dat de omgeving bepalend is welke koers er wordt gevaren. Binnen de bestaande wet- en regelgeving ziet een enkele woningcorporatie toch mogelijkheid tot innoveren. Er zijn kennelijk mogelijkheden om als sterk gereguleerde organisaties te innoveren. Deze mogelijkheden worden gezocht binnen de grenzen van de wet- en regelgeving waar zij aan moeten voldoen.

Intern ondernemerschap speelt een belangrijke rol bij het innovatie proces. Dit blijkt uit de interviews die gehouden zijn met de koplopers van innovatieve woningcorporaties. Respondenten hebben aangegeven dat talenten van medewerkers onbenut blijven wanneer deze niet door het management worden gestimuleerd. Het is aan het management om intern ruimte te creëren en medewerkers de mogelijkheid te geven proactief te laten ondernemen. De literatuur stelt dat organisaties voorkeur hebben voor exploitatie dan wel exploratie. De branche heeft laten zien dat beide mogelijk zijn. Woningcorporaties in een stabiele omgeving hebben focus op exploitatie. Woningcorporaties die in een meer turbulente omgeving werkzaam zijn hebben de focus op exploratie. Exploratie van activiteiten en dienstverlening gebeurt in projectvorm afgeschermd van de core business. De rol van het top- en middenmanagement speelt een grote rol. Dit blijkt uit de vergelijking tussen de bevindingen van de koplopers in innovatie en de achterblijvers in innovatie. De rol van het topmanagement is te vinden in het uitdragen van innovatie. De rol van de middenmanager is om deze activiteiten te vertalen naar de operationele afdelingen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat “size

matters"! De grootte van de organisatie is van belang om de mogelijkheid te creëren te kunnen innoveren. Dit blijkt uit de gesprekken met zowel betrokkenen uit de groep koplopers als betrokkenen uit de groep achterblijvers. De grootte van de organisatie is van invloed op de mate van innovatie en intern ondernemerschap.

## 6.2 BIJDRAGE THEORIE

Er is weinig onderzoek gedaan naar mate van innovatie en intern ondernemerschap binnen sterk gereguleerde organisaties. Uit de literatuur blijkt dat er nog weinig bekend is over de mate, de oorzaken en de implicaties van strategische vernieuwing (Bezemer, Volberda, van den Bosch en Jansen 2006). Dit onderzoek geeft inzicht hoe de verhouding is tussen sterk gereguleerde organisaties en haar institutionele omgeving en welke ruimte dit biedt om een mate van innovatie en ondernemerschap te ontplooien. Tevens geeft dit onderzoek inzicht in hoe de diverse organisaties zich onderling tot elkaar verhouden. De sector van de woningcorporaties bevinden in zich in eenzelfde omgeving, hebben te maken met de turbulente omgeving en moeten voldoen aan wet- en regelgeving die voor hen allen gelijk is. Het artikel van 'Mastering strategic renewal': 'Long Range Planning'. (Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch 2001) beschrijft vier vernieuwingsstrategieën. Dit artikel is niet eerder toegepast op de woningcorporatiebranche. Het onderzoek binnen de woningcorporaties geeft nieuwe inzichten. Een bijdrage aan de theorie is de sector van woningcorporaties in relatie tot de vernieuwingsstrategieën. De navolgende box illustreert op basis van bovengenoemd artikel in welke vernieuwingsstrategie de koplopers van innovatieve woningcorporaties en de achterblijvers van innovatie woningcorporaties zich bevinden.

**Box 6.1 – Indeling koplopers en achterblijvers in relatie tot vernieuwingsstrategie**

<p><b>'Emergent Renewal':</b>  <b>Achterblijvers innovatieve woningcorp.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reactief op de markt</li> <li>2) Omgeving bepaalt</li> <li>3) Neigen meer naar exploitatie</li> <li>4) Markt is leidend Geen kennis deling intern</li> <li>5) Volgen regels van de branche</li> </ol>	<p><b>'Directed Renewal':</b>  <b>Koplopers innovatieve woningcorp.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organisatie</li> <li>2) Topmanagement bepaalt</li> <li>3) Balanceren van exploratie en exploitatie</li> <li>4) Topmanagement is leidend Kennisdeling intern</li> <li>5) Passen zich aan regels aan</li> </ol>
<p><b>'Facilitated Renewal'</b></p>	<p><b>'Transformational Renewal'</b></p>

## Conclusie

Op basis van box 6.1 blijkt dat koplopers van innovatieve woningcorporaties (pro)actief met haar omgeving bezig is. Het topmanagement is bepalend welke koers er wordt gevaren. De regels van de branche worden gevolgd maar ze laten zich er niet door leiden. De groep achterblijvers van innovatieve woningcorporaties reageren reactief op de markt. Zij laten zich door de omgeving leiden en volgen de regels van de branche.

Een andere bijdrage aan de theorie is het framework (paragraaf 2.2) welke op basis van de proposities is ontwikkeld. Het framework laat zien welke facetten er mogelijk van invloed kunnen zijn op de mate van innovatie binnen sterk gereguleerde organisaties.

Een derde en laatste bijdrage is de bepalende rol van de verschillende managementlagen.

Floyd & Lane (2000) hebben onderzoek gedaan naar de verschillende rollen van het management in relatie tot strategische vernieuwing.

De rol van het management is in dit onderzoek onderbelicht gebleven en verder niet onderzocht. Voor toekomstig onderzoek kan een bijdrage worden geleverd naar de invloed van de rol van het management.

### **6.2.1 Aanpassing proposities**

Van de zes proposities zijn er vier proposities geïllustreerd. Voor twee proposities die deels zijn geïllustreerd wordt voorgesteld dat deze worden aangepast. De case bevindingen hebben geleid tot aanpassing van propositie 1 en propositie 2.

#### **Propositie 1**

*“Veranderende wet- en regelgeving heeft een positieve invloed op het innovatieve vermogen van woningcorporaties”.*

Er bestaat een waarneembaar verschil in de zienswijze op de veranderende regelgeving tussen de koplopers en achterblijvers. Uit de case van koplopers van innovatieve woningcorporaties blijkt dat de veranderende wet- en regelgeving een positieve bijdrage heeft geleverd op de mate van het innovatieve vermogen. Er wordt door deze groep niet gedacht vanuit de regels maar er wordt gekeken naar wat mogelijk is binnen deze grenzen. Bij de groep achterblijvers van innovatieve woningcorporaties is dit niet het geval. Deze groep stelt de wet- en regelgeving niet ter discussie. Zij sturen bij voorkeur op regels. Aanpassing in deze propositie leidt tot het maken van onderscheid tussen beide klassen.

#### **Propositie 1 aangepast**

*“Veranderende wet- en regelgeving heeft een positieve invloed op het innovatieve vermogen van woningcorporaties uit de groep koplopers”.*

## **Propositie 2**

*“De rol van de toezichthouders heeft een beperkende invloed op de mate van exploratie binnen woningcorporaties”.*

Uit de cases van de woningcorporaties uit de groep koplopers blijkt dat zij menen dat er meer verantwoording aan de toezichthouders moet worden afgelegd. Zij ervaren hierdoor een belemmerende werking. De achterblijvers zitten hier neutraal in en ervaren nauwelijks hinder van de toezichthouders.

De koplopers van innovatieve woningcorporaties ervaren een beperkende invloed vanuit de toezichthouders. De achterblijvers ervaren de rol van de toezichthouders niet als beperkend. Zij menen dat er gewoon moet worden voldaan aan de eisen en normen die door toezichthouders worden gesteld. Aanpassing van propositie 2 leidt tot het verfijnen van de bestaande propositie met het onderscheid tussen koplopers en achterblijvers.

### **Propositie 2 aangepast**

*“De rol van de toezichthouders heeft een beperkende invloed op de mate van exploratie binnen de groep van koplopers van innovatieve woningcorporaties en een beperkte invloed op de mate van exploratie binnen de groep achterblijvers van innovatieve woningcorporaties”.*

## **6.3 MANAGEMENT IMPLICATIE**

Dit onderzoek laat zien dat wanneer de branche wil innoveren in een dynamische en institutionele omgeving er een noodzaak bestaat om mensen uit andere sectoren aan te trekken. Met name sectoren waarin ervaring is opgedaan op het gebied van innovatie. De sector vraagt om mensen met andere competenties. Huidige medewerkers moeten de ruimte krijgen talenten te benutten. Dit onderzoek laat zien dat de rol vanuit het topmanagement de belangrijkste functie hierin heeft. Het stimuleren van intern ondernemerschap kan middels het betrekken en meer verantwoordelijk maken van medewerkers. De kleine organisaties die minder armslag hebben en daardoor innovatie ook niet op de kaart hebben staan zullen zich moeten bundelen middels samenwerking. Het is van belang dat er onderling tussen de diverse woningcorporaties meer aan kennisdeling zal kunnen/moeten plaatsvinden. Een taak vanuit de toezichthouders is naast de toezichthoudende functie, tevens na te gaan wat corporaties aan mogelijkheden hebben om te kunnen innoveren. Een mogelijkheid hiervoor is het toetsen op nieuwe ontwikkelingen, producten en dienstverlening. Daarnaast dient men oog te hebben voor de exploitatieve activiteiten waarbij men bestaande producten en dienstverlening blijft verbeteren. Het in control zijn en voldoen aan de volkshuisvestelijke opgave blijft de core business. Dit onderzoek laat zien dat de branche meer mogelijkheden heeft om een mate van innovativiteit te ontwikkelen. Het succes vraagt om een mix van oude en nieuwe organisatie eigenschappen, een subtiële mix van eigenschappen bereikt door middel van balanceren. Teveel in één richting leunen betekent dat het proces uit balans raakt (Garvin & Levesque, 2006). Volgens Garvin en Levesque moeten organisaties performen op drie aspecten; ‘strategy’, ‘operations’ en organisatie.

### Conclusie:

Ten einde het innovatieve vermogen binnen sterk gereguleerde organisaties te stimuleren wordt in onderstaand overzicht een aantal managementimplicaties aangegeven. Deze managementimplicaties zijn gebaseerd op de bevindingen tussen de koplopers van innovatieve woningcorporaties en de achterblijvers van innovatieve woningcorporaties (zie tabel 5.1).

## Box 6.2 - Managementimplicaties

1. Het bundelen van krachten en kennisdeling tussen de woningcorporaties middels een gezamenlijke intranet website.
2. Oog voor talenten medewerkers en het ontwikkelen hiervan middels opstarten projectgroepen als aparte unit; het faciliteren van ondernemerschap en innovatie.
3. Aantrekken van mensen met aanvullende competenties.
4. Toetsing vanuit toezichthoudende functie op innovatie en mensen aantrekken die open oog hebben voor nieuwe ontwikkelingen.
5. Een nauwe(re) samenwerking met de politiek en toezichthouders waarbij er vanuit de politiek of de toezichthouders innovatieve projecten worden aangemoedigd.
6. Samenwerkingsverbanden tussen kleinere woningcorporaties stimuleren.

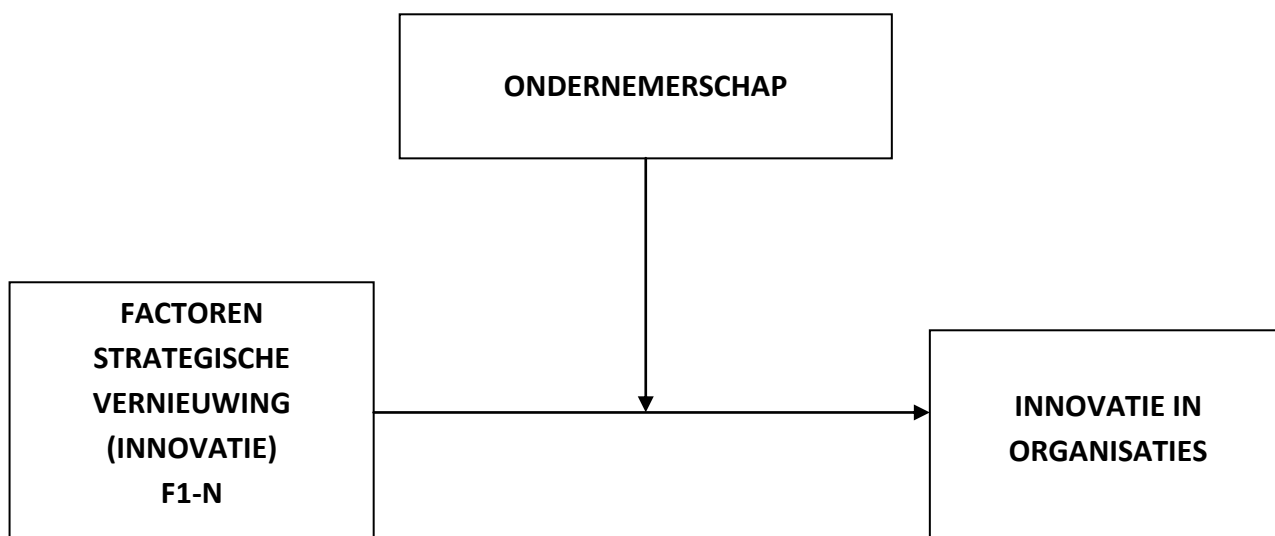
## 6.4 BEPERKINGEN EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Om te kunnen opereren als een innovatieve organisatie en hiervoor de mogelijkheid te krijgen is het van belang als organisatie in control te zijn. Dat wil zeggen financieel onafhankelijk. Corporatie A dacht altijd dat je een lerende organisatie moet zijn maar de overtreffende trap is om een co-creërende organisatie te zijn, naast het waarborgen van een financieel sterke organisatie en continuïteit. *“Alles wat we verzinnen daar moet wel een behoorlijk verdienmodel onder zitten”*. Naast een visie en missie is het tevens van belang dat ook direct inzichtelijk is hoe het financieel vorm gegeven kan worden. *“Visie koppelen aan een duurzaam verdienmodel dat is eigenlijk wat we de hele tijd doen”* naar de mening van een respondent. De aan het aangepast framework toegevoegde facetten ‘rol van het management’ en ‘Financiële stabiliteit’/‘in control’ geeft ander inzicht en uitgangspunt. Dit is een aanbeveling voor toekomstig onderzoek. Het empirisch onderzoek heeft zich met name gefocust op het topmanagement en middenmanagement binnen woningcorporaties. Hiermee is de woningcorporatie het centrale punt van onderzoek geweest. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om de rol van de toezichthouders in de dataverzameling mee te nemen.

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd binnen de branche van woningbouwcorporaties. Op basis van dit onderzoek kan een vergelijking worden gemaakt met eerder uitgevoerd onderzoek in de zorg. Dan wel dat er mogelijk een verwijzing voor toekomstig onderzoek in andere sterk gereguleerde organisaties wordt aanbevolen.

Een aanbeveling om dit onderzoek in een ander perspectief te plaatsen is uit te gaan van de context waarin het onderzoek kan plaatsvinden. Hierdoor wordt het framework vanuit de context opgemaakt. De context waarin het onderzoek plaats vindt zijn de woningcorporaties als sterk gereguleerde organisaties die te maken hebben met wet- en regelgeving en de rol van de toezichthouder. Het conceptuele model bestaat uit een aantal factoren waaruit innovatie meetbaar kan worden gemaakt en tevens een positieve invloed heeft op de afhankelijke variabele, namelijk innovatieve organisaties. Intern ondernemerschap heeft een modererende invloed hierop. De factoren bestaan uit punten geselecteerd vanuit de literatuur welke per punt meetbaar gemaakt kunnen worden. Het gaat hierbij

om de meest voorkomende factoren die te maken hebben met innovatie. Het navolgende framework geeft weer in welke context het conceptuele model plaats vindt:



De factoren F1-n zijn punten om innovatie meetbaar te maken. Deze worden uit bestaande theorie geselecteerd.

## 6.5 AANBEVELINGEN

In hoofdstuk 5 zijn de uiterste groepen, de koplopers en de achterblijvers, met elkaar vergeleken en de bevindingen vastgesteld. In onderstaande tabel wordt in verkorte vorm een overzicht van de bevindingen gegeven zoals deze zijn weergegeven in paragraaf 5.4.

**Tabel 6.1: Bevindingen groep koplopers en groep achterblijvers in verkorte vorm**

Bevindingen koplopers	Bevindingen achterblijvers
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Denken niet vanuit de regels maar in mogelijkheden</li> <li>B. Reageren proactief op de omgeving.</li> <li>C. Brede werkervaring directie en MT positief op innovatieve vermogen organisatie.</li> <li>D. Innovatieve vermogen corporatie gestimuleerd vanuit het topmanagement.</li> <li>E. Ervaren rol toezichthouders als belemmerend.</li> <li>F. Grote woningcorporaties hebben meer mogelijkheden innovatieve activiteiten te verrichten: size matters!</li> <li>G. Financiële continuïteit moet gewaarborgd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Stellen de nieuwe wet-en regelgeving niet ter discussie</li> <li>B. De omgeving is bepalend</li> <li>C. Weinig tot geen proactiviteit. Vooral bezig.</li> <li>D. MT stimuleert niet tot innovatie</li> <li>E. Zien de toezichthouders als neutraal en ervaren er geen hinder van.</li> <li>F. Mene dat innoveren risico's met zich meebrengt.</li> <li>G. Het belangrijkste vindt men dat het financieel op orde moet zijn.</li> </ul>



Op basis van de bevindingen en het framework geeft onderstaande tabel de volgende aanbevelingen aan de sector van woningcorporaties.

#### **Box 6.4 - Aanbevelingen**

- A. Binnen de grenzen van de regelgeving vernieuwing op te zoeken.
- B. In profielschets naar voren laten komen: “kandidaten dienen een open oog voor vernieuwing te hebben”.
- C. Aandacht voor de rol van het top en middenmanagement in het kader van het stimuleren van innovatie en ondernemerschap.
- D. Het stimuleren van intern ondernemerschap binnen organisaties en medewerkers daarvoor de ruimte bieden.
- E. Toezichthouders kunnen toetsen op de mate van innovatie van een corporatie.
- F. Bundelen van krachten en kennis tussen organisaties.
- G. Aanpassen verdienmodel om innovatiever te worden.

De aanbevelingen zijn van toepassing op sterk gereguleerde organisaties in een institutionele omgeving. In het bijzonder voor de sector van woningcorporaties. Waarbij door de woningcorporaties zelf als ook de toezichthouders en politiek aandacht wordt gegeven aan bovenstaande aanbevelingen.

## BEGRIPPENLIJST

<b>Aedes:</b>	Brancheorganisatie woningcorporaties
<b>Aedex:</b>	Corporatie Vastgoedindex is het benchmarkstelsel voor de woningcorporaties van Nederland
<b>CFV:</b>	Centraal Fonds Volkshuisvesting
<b>DAEB-activiteiten:</b>	Activiteiten in Dienst van Algemeen en Economisch Belang
<b>Niet-DAEB activiteiten:</b>	Activiteiten die Niet in Dienst van Algemeen en Economisch Belang zijn. Voor deze activiteiten staat het WSW niet garant. Woningcorporaties dienen voor deze activiteiten andere vorm van financiering te regelen; hetzij deels uit eigen middelen of middels een commerciële financiering.
<b>DPI:</b>	De Prognose Informatie: jaarlijks verplicht aan te leveren door woningcorporaties ter inzage in prognose cijfers op basis van de meerjarenbegroting vast gesteld.
<b>DVI:</b>	De Verantwoordings Informatie; jaarlijks verplicht aan te leveren door woningcorporaties ter verantwoording realisatie voorgaande jaar.
<b>SEV:</b>	Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting
<b>VHE:</b>	Verhuureenheid
<b>WSW:</b>	Waarborgfonds Sociale Woningbouw

# LITERATUURLIJST

- Adler, P.S & Borys, B (1996) *Two types of bureaucracy; enabling and coercive*, *Administrative science quarterly*, pp.61-89
- Ahuja, G & Lampert, C (2001) *Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 nr 6/7 pp 521-543
- Alexander, J. (2000), *Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, pp. 287-303.
- Austin, J., H. Stevenson, en J. Wei-Skillern; *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both*. *Entrepreneurship Theory and Practice* (2006)
- Badelt, C. *Entrepreneurship theories of the non profit sector* (1997)
- Baden –Fuller, C & Volberda, H. (1997) *Strategic renewal: how large complex organisations prepare for the future*. *International studies of management & organization*. Vol.27. pp .95-120
- Beer, M., S.C. Voelpel, M. Leibold, & E.B. Tekie. 2005. *Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process*. *Long Range Planning*. **38**: 445-465
- Bezemer, P.J., H.W Volberda, F.A.J. van den Bosch, en J.P. Jansen; *Strategische vernieuwing in Nederlandse nonprofit-organisaties*; *Organisatie en Management*, (2006)
- Birkinshaw, J. (2010), *“Reinventing Management”*, Jossey-Bass, UK: Chapter 2 (pp.27-52) & Part of chapter 7 (pp. 173-177).
- Birkinshaw, J., C. Gibson. 2004. *Building ambidexterity into an organization*. *MIT Sloan Management Review*. 45(Summer): 47-55
- Bosch van den, F.A.J., R. Hollen, H.W. Volberda, en Baaij M.G. *De strategische waarde van het Haven- en Industriecomplex Rotterdam voor het internationale concurrentievermogen van Nederland: een eerste verkenning*. RSM Erasmus University, Inscope, 2011
- Bosch van den, F.A.J., H.W. Volberda (2005). *Rethinking Innovation: Management and Organization Matter Most*
- Bourgeois, L.J., & Brodwin, D.R. 1984. *Strategic Implementation: Five approaches to an elusive phenomenon*. *Strategic Management Journal*, **5**: 241-264
- Burgelman, R. A. 1991. *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research*. *Organizational Science*, **2**: 239-262.
- Burgers, J.H, van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. 2008. *Why new business development projects fail: Coping with the differences of Technological versus market knowledge*, *Long Range Planning*, **41**, 55 - 73
- Bryman, A. & Bell, E *Business research methods* 2011
- Cock, de C. & S. Böhm;. *Liberalist Fantasies: Zizek and the impossibility of the open society: 2007*
- Courpasson, D and Reed, M (2004) *Introduction: bureaucracy in the age of enterprise”*, *Organisation*:5-12
- Crevani Lucia, Kristina Palm; *Schilling Annika (2011); Innovation management in service firms: a research agenda*
- Crossan, Mary M. and Apaydin, Marina (2010); *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic review of the Literature*. *Journal of Management Studies* **47**:6
- Danneels, E. 2002. *The dynamics of project innovation and firm competences*, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 1095 - 1121
- Diverse artikelen NRC, FD, DFT
- Du Gay, P *“Making up managers; bureaucracy, enterprise and the liberal art of separation*, *British journal of Sociology*:655-74

- Eisenhardt, K.M. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* 14, nr. 4 (1989).
- Floyd, S.W., en P.T. Lane. „Strategizing throughout the Organization: *Managing Role Conflict in Strategic Renewal*." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 2000: 154-177.
- Garvin, D.A., & Levesque, L.C. 2006, *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*. Harvard Business Review, October, p. 102-112
- Gupta, A.K. & Smith, K.G., (2006), *The interplay between exploration and exploitation*. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, 693–706.
- Herman, R.D. en D.O. Renz, (1998), *Nonprofit organizational effectiveness: Contrast between especially effective and less effective organizations*; *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, pp. 23-38.
- Hit, M. et al. (2006) *Strategic entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. 1984. *Implementing strategy*. New York; MacMillan. Read: introduction: Strategy implementation model, p. 1-23
- Huang Kun-Huang Yu Tiffany Hui-Kuang; *Entrepreneurship, process innovation and value creation by a non-profit SME*
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. 1992. *Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia*. *Strategic Management Journal*, 13: 55-75.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. E. 1989. *Top management teams and organizational renewal*. *Strategic Management Journal*, 10: 87-105.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2005). *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?* *Academy of Management Journal*, 48: 999-1015
- Kanter, R.M. (1982), *The Middle Manager as Innovator*, Harvard Business Review, juli-aug., p. 95-105.
- Koteen, J (1997) *Strategic management in public and nonprofit organizations: Managing public concerns in an era of limits*
- Kwee, Z., Bosch, F.A.J. Van Den & Volberda, H.W. 2010. *The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories, A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907 - 2004*" *Journal of Management Studies*, 48: 984-1014
- Levitt, B., and March, J. G. (1988), 'Organizational Learning'. In W. R. Scott (Ed.), *Annual Review of Sociology*, xiv, Palo Alto, CA: Annual Reviews, pp. 319-340.
- March, James G., (1991), pp. 71-87, *Exploration and exploitation in organizational learning*.
- Mierlo, J. van, (1995) *Bureaucratie en Bureaucratisering, een Theoretische en Praktische Verkenning van Recente Ontwikkelingen in de Publieke Sector en de Particuliere Sector*. Rijksuniversiteit Maastricht.
- Mintzberg, H., (1997), *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs NJ.
- Mintzberg, H. ,Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998,2009)*Strategie Safari; uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Pearson Education Benelux, 2<sup>de</sup> editie
- Mom, T. J. M., Bosch, F. A. J. Van Den & Volberda, H. W. (2007) *Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows*.
- Nielsen Richard, Peters, Michael, P., Hisrich Robert D.(2006) *Intrapreneurship strategy for internal markets corporate, non-profit and government institution cases*
- O'Reilly, C.A., M.L. Tushman. 2004. *The ambidextrous organization*. Harvard Business Review. 82(April): 74-81
- Peters, T.J. (1992) *Liberation Management*
- Porter, M (1996) *What is strategy?* Harvard business review 74 (6) : p61
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Strategy: The core concepts*. Chapter 1 of *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, (p. 1-26). Free Press: New York

- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3): 79-91
- Vaccaro, I., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2010. *Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size*. Journal of Management Studies. forthcoming
- Volberda, H (2004) *De flexibele onderneming*, Deventer: Kluwer
- Volberda, H.W., C. Baden-Fuller, en F.A.J. Van den Bosch. „*Mastering Strategic Renewal, mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms.*” Long Range Planning, 2001: 159-178
- Volberda, H.W., F.A.J. Van den Bosch, en J.P. Jansen (2005). *Slim managen & innovatief organiseren*. Onderzoeksverslag Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Weber, M., 1972, *Gezag en bureaucratie*, (red. en vert. A. van Braam), Rotterdam.
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research, Design and Methods*, fourth edition
- Young; *Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: Elements of a theory*
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*. Academy of Management Review, 27: 185-203

Diverse websites:

[www.CFV.nl](http://www.CFV.nl)

[www.wsw.nl](http://www.wsw.nl)

[www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)

[www.rijksoverheid/ministeries/bzk.nl](http://www.rijksoverheid/ministeries/bzk.nl)

[www.sev.nl](http://www.sev.nl)

Publicatie “corporatie in perspectief” november 2011

Publicatie “de kansen en risico’s in beeld”. Meerjarenvisie 2013-2017 (M. De Booij, 2012)

Rapport “onderzoek risico achtervangersrol van woningcorporaties” (gemeente Amsterdam, juni 2012)

# BIJLAGEN

## INTERVIEW SCHEMA

### Meest innovatieve corporaties

Naam corporatie	Aantal vhe's	Functie geïnterviewden	Datum	Gereed	MB
Corporatie A	6.935	Directeur-bestuurder	21 mei 2012	ja	-
		Manager Vastgoed&ontwikkeling	15 juni 2012	ja	X
Corporatie B	1.900	Directeur-bestuurder	22 juni 2012	ja	-
		Manager Financiën	6 juni 2012	ja	X

### Middengroep innovatieve corporaties

Naam corporatie	Aantal vhe's	Functie geïnterviewden	Datum	Gereed	MB
Corporatie C	13.850	Directeur-bestuurder	4 juli 2012	ja	X
		Manager Financiën	4 juli 2012	ja	X
Corporatie D	2.700	Directeur-bestuurder	11 juni 2012	ja	X
		Manager Financiën	11 juni 2012	ja	X

### Achterblijvers innovatieve corporaties

Naam corporatie	Aantal vhe's	Functie geïnterviewden	Datum	Gereed	MB
Corporatie E	10.000	Directeur-bestuurder	29 juni 2012	ja	-
		Manager Financiën	29 juni 2012	ja	X
Corporatie F	2.900	Directeur-bestuurder	30 juli 2012	ja	-
		Manager Financiën	2 juli 2012	ja	X

## LEIDRAAD INTERVIEWS GESELECTEERDE WONINGCORPORATIES

### Onderzoeksvraag:

***“Op welke wijze kunnen sterk gereguleerde organisaties, die met toenemende omgevingsdynamiek en veranderende regelgeving worden geconfronteerd, innoveren en welke rol speelt intern ondernemerschap daarin?”***

### Subvragen:

- 6) *Wanneer is er sprake van een sterk gereguleerde organisatie?*
- 7) *Wanneer is er sprake van omgevingsdynamiek?*
- 8) *Wanneer is er sprake van veranderende regelgeving?*
- 9) *Onder welke omstandigheden is er sprake van innovatie in sterk gereguleerde organisatie?*
- 10) *Wat zijn antecedenten van intern ondernemerschap in sterk gereguleerde organisaties?*

### Sleutelbegrippen:

- Wet- en regelgeving
- Omgeving
- Interne organisatie
- Rol toezichthouders
- Innovatie

### **Opening: 5 a 10 min**

*Fijn dat u/je wilt meewerken aan dit onderzoek middels dit gesprek. Alvorens te starten met het interview wil ik mij eerst introduceren (indien nodig) en iets zeggen over doel, inhoud en duur interview.*

### Introductie

*Ter afronding van de parttime-opleiding Bedrijfskunde van de RSM Erasmus University verricht ik wetenschappelijk onderzoek. Ik heb gekozen om onderzoek te doen bij de woningcorporaties. Het onderzoek houdt zich bezig of er in een dynamische omgeving met veranderende wet- en regelgeving er een mate van innovatie en intern ondernemerschap binnen woningcorporaties bestaat. Hiervoor heb ik eerst literatuuronderzoek gedaan en op basis daarvan een framework opgesteld.*

### Doel van het interview

*Het onderzoeken en beantwoorden van de 5 subvragen die vervolgens input geven om de centrale onderzoeksvraag beantwoord te krijgen.*

### Inhoud interview

*De vragen zullen betrekking hebben op de mate van innovatie en intern ondernemerschap, de invloed van de omgeving en veranderende wet- en regelgeving op de mate van innovatie binnen woningcorporaties.*

### Duur interview

*Ongeveer 60 min en 10 min voor afronding*

### Anonimiteit en waarborgen privacy

*Anonimiteit geïnterviewden. Interviews worden afgenomen obv wederzijds vertrouwen en waarborgen privacy.*

### **Interview: 60 min**

Let op keerpunten en aandachtspunten die voor desbetreffende organisatie uit het brononderzoek naar voren is gekomen. Zie hieronder tijdsbalk met wijzigingen gedurende aantal jaren.

TIJDSLIJN WIJZIGINGEN DUDOK WONEN 2005-2012											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
Organogram											
MT											
Directeur											
RvC											
Visie											
Organisatie											

### Starten met algemene openingsvraag:

Kunt u een korte beschrijving geven van uw achtergrond en uw huidige functie?

### Stellen van de vragen

- **Wet- en regelgeving**
  - Wat is uw ervaring met de veranderingen in de wet- en regelgeving?
  - Vindt u dat de branche te maken heeft met veel/weinig regels?
  - Handelt uw organisatie naar de wet- en regelgeving?
  - Welke mogelijke ruimte bestaat er in de wet- en regelgeving om als corporatie een eigen plan te trekken?
  - Wat vindt u van de EU beschikking?
  - Op welke wijze gaat uw organisatie met veranderende regelgeving om?
- **Omgeving**
  - Hoe ervaart u de huidige omgeving?
  - Wat doet u organisatie er aan om te gaan met veranderingen in de omgeving?
  - Wat is het verschil met nu en een aantal jaren geleden?
  - Op welke wijze wordt er met collega corporaties samengewerkt?
- **Interne organisatie**
  - Wat betekent de visie/missie voor uw organisatie?
  - Welke wijzigingen hebben er in het management plaats gevonden?
  - Wat was de aanleiding en welke gevolgen heeft dit met zich meegebracht?
  - Welke externe factoren zijn van invloed op het inrichten van de interne organisatie?
- **Rol toezichthouders**
  - Wat is uw ervaring met de toezichthouders?
  - Ervaart u de toezichthouders als beperkend of juist niet? En in wat voor zin?
  - Hoe zou uw organisatie er uit zien wanneer er geen toezichthouders zouden zijn?
  - In hoe verre is de politiek van invloed op uw interne organisatie?



- **Innovatie**

- *Wat verstaat u onder innovatie?*
- *Wat vindt u van innovatie in relatie tot de branche?*
- *Wanneer is er volgens u sprake van innovatie?*
- *Maakt intern ondernemerschap volgens u hier deel van uit?*
- *Welke mogelijkheden zijn er voor corporaties om innovatieve activiteiten te kunnen uitvoeren?*
- *In hoe verre maakt u en uw organisatie gebruik van deze ruimte?*
- *Op welke wijze wordt ondernemerschap intern gestimuleerd en door wie?*

**Afronding: 10 min**

Wat vond u/je van het gesprek?

Hebt u/heb je nog aanvullingen of wilt u/wil je nog iets kwijt?

Samenvatting interview

Indien noodzakelijk dan later per mail aanvullende vragen

Membercheck door uitwerking interview te mailen aan betrokkenen

Uiteraard bedanken voor de tijd en moeite!

## CASE 1 INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE GROOT

Interview 21/05/2012

LB: Directeur-Bestuurder

---

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op top management niveau binnen een grote organisatie in de woningcorporatiebranche. In dit geval een woningcorporatie die zowel in de branche als daarbuiten wordt gekenmerkt als een zeer innovatieve, zo niet de meest innovatieve, organisatie.

### **Historie**

Corporatie A is een woningcorporatie met ruim 6.800 verhuureenheden in het midden van het land. Staat bekend als een professionele en lerende organisatie. In 2005 ontstaan uit een fusie van twee organisaties. Sinds fusie nieuwe directie en andere visie en missie. Kenmerkend voor haar ondernemingsbeleid is dat kapitaal zoveel mogelijk wordt vrijgemaakt om optimaal sociaal en financieel rendement te behalen. De belangrijkste pijlers van corporatie A zijn huisvesting voor jongeren (huursegment: betaalbaar) en behoud van cultureel erfgoed in haar werkzame gebied. LB is sinds 2002 met veel plezier in deze functie “ik houd van managen en van vernieuwen”, dat zit in mijn systeem”.

### **Regels**

LB vindt dat er relatief weinig regels zijn. “Een heleboel mensen zeggen dat corporaties veel regels hebben, ik heb er nooit echt wat van gemerkt” zegt LB. “Als je maar weet wat je wilt dan zijn die regels geen belemmering. Je moet je er wel strategisch op de juiste manier mee omgaan”.

“Regels hoeven niet het startpunt te zijn voor je handelen”. Volgens LB denken de meeste corporaties vanuit bestaande regels “De meeste corporaties denken vanuit de regels”.

### **Omgeving**

LB ziet de klant als de omgeving. Daar gaat het ons om. “Het gaat ons om het zelfredzaam maken van mensen op de woningmarkt”. Volgens LB zijn corporaties niet goed voor mensen en voor wijken. “Via woonruimteverdeelsysteem zorgen we ervoor dat alle ellende figuren weer bij elkaar in een wijk terecht kwamen”. Corporaties zijn goed in het pampere van mensen. “We leveren alleen maar diensten waardoor ze nog passiever worden”

### **Interne organisatie/management**

LB is meer generalist dan specialist. Zijn diverse achtergrond heeft hem een brede blik bezorgd. “Als je kijkt naar directeuren die vernieuwend zijn dan zijn dat haast altijd directeuren die vanuit verschillende perspectieven in de sector hebben gezeten, dat zou mij niks verbazen”.

De missie in de context waarin zij werken en is altijd als houvast gebleven. “We hebben wel een strategie nota maar als je de missie hebt gelezen heb je eigenlijk ook onze strategie gelezen. Houvast maakt het mogelijk om een heleboel dingen niet meer te doen. Juist om op het pad te blijven. Dit is ook een manier om mensen in de organisatie mee te krijgen”.

Ze zijn dan ook een lerende organisatie. De werkelijkheid steeds opnieuw herdefiniëren. Het in beweging blijven als organisatie. “Als leider heb ik een andersoortige functie gekregen. Ik moet alleen koers vasthouden”. Het volledige management is op alle niveaus vernieuwd. Wijzigingen binnen het MT heeft wel degelijk invloed gehad op het vernieuwen van de organisatie.

“Door het sturen op output maakt dat de tegenstellingen en verwijderingen tussen afdelingen steeds groter werd. Ieder deed zijn eigen ding”. Wat eerst leidde tot hogere productiviteit uiteindelijk contraproductief werd.

Mensen waren niet meer bereid om met elkaar samen te werken. “Vanaf dat moment zijn we traditionele sturingsinstrumenten los gaan laten”.

Je ziet daardoor een enorme versnelling in de organisatie als het gaat om verandering. “De organisatie wordt hierdoor steeds leniger en kan beter reageren op veranderingen in de omgeving”.

Corporatie A heeft zich laten helpen door de U-theorie. Deze theorie gaat uit van co-creatie.

### **Intern ondernemerschap**

LB gebruikt het woord ondernemerschap niet meer. Hij ziet dit meer als het focussen op één product, op één markt en uiteindelijk gaat het alleen om verdienen. Bij corporaties gaat het anders. Een corporatie is zo waanzinnig complex met zoveel verschillende doelstellingen door elkaar heen die ook nog in een maatschappelijke context werkt die zo verschrikkelijk complex is. “Met de term ondernemerschap kun je dus bij corporaties niet uit de voeten want dat leidt helemaal tot niets”.

Volgens LB is de rol van het MT het Dat is sturen op het geven van richting en talenten laten ontwikkelen; “Op basis van talenten gaan mensen dingen doen in de organisatie en krijgen die ruimte ook van ons”. Die mogelijkheden kunnen we bieden omdat we daar voldoende groot qua omvang voor zijn”.

### **Rol toezichthouders**

Toezichthouders zoals gemeenten, CFV, WSW en BZK waren in het begin vrij sceptisch tegenover de plannen van corporatie A. Corporatie A heeft zelf producten ontwikkeld. Voor één product hebben ze vier jaar lang op het ministerie moeten praten totdat ze het accepteerden. In visitatierapporten staat dat zij bijzondere opgaven hebben geleverd. LB; “Belangrijk is om je te verantwoorden en het waarom te vertellen. De meeste corporaties vertellen nooit het waarom. En ik heb geleerd dat als je het waarom niet kan uitleggen je kansloos bent in de buitenwereld”. “Politiek is van invloed op de sector maar kan zomaar vertragen dan wel versnellen” aldus LB.

### **Innovatie**

LB meent dat corporaties alleen maar diensten leveren waardoor de klanten nog passiever worden. Volgens LB gaat er ongelofelijk veel geld toe naar tevredenheid. “Als corporatie moeten we de klanten niet blijven houden maar we moeten er juist vanaf door ze zelfredzaam te maken”.

“Om de klanten keuzevrijheid te geven hebben we koopproducten ontwikkeld die afwijkend waren van de reguliere producten op de woningmarkt”.

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op midden management niveau binnen een grote organisatie in de woningcorporatiebranche. In dit geval een woningcorporatie die zowel in de branche als daarbuiten wordt gekenmerkt als een zeer innovatieve, zo niet de meest innovatieve, organisatie.

### **Historie**

CN werkt sinds aantal jaren bij Corporatie A. Heeft hiervoor commerciële functies gehad. Zij komt uit een andere sector. Die ervaring is heel waardevol geweest voor huidige functie. CN is als manager Vastgoed & Ontwikkeling lid van het MT.

### **Regels**

CN ervaart de wet en regelgeving als “lastig”. Je moet vaak uitleggen waarom je het doet. Je steeds verantwoorden.

CN: “Maar het verschil is hier ten opzichte van andere corporaties, dat als ik hier met iets naar de directie ga, wat niet in de “gebaande paden” past, maar wat in onze missie en visie ik er ruimte voor krijg om het te onderzoeken”.

CN: “het is niet zo dat wij de wettelijke regels overtreden, maar we proberen wel om out of the box te denken in de mogelijkheden om iemand te bedienen met betrekking tot betaalbare huisvesting”.

CN: “Uiteindelijk is het niet zo dat je het als corporatie goed doet als je je precies aan de regels houdt, maar je doet het goed als je voorbereid bent op de toekomst, dat je vooruit kijkt. Waar gaat het in de maatschappij naar toe, welke ontwikkelingen zie je, hoe kun je daarop het beste anticiperen om het betaalbaar huisvesten ook in de toekomst te kunnen blijven volhouden. CN: Het focussen op bestaande regelgeving in je organisatie kan er ook toe leiden dat je geen aanleiding ziet om te veranderen: Dat is immers nergens voor nodig, we voldoen aan de regels”. De corporatiesector heeft nooit de tucht van de markt gekend en heeft lange tijd ook geen andere aanleiding gehad om te innoveren.

CN: “elke creatieve, innovatieve gedachte in de sector wordt eigenlijk de kop ingedrukt. Innovatie wordt binnen de sector niet erg gewaardeerd”.

CN: “Sociale huur is zo gebonden aan regeltjes, en daar kun je weinig creatiefs mee ondernemen.. “Toewijzing”, in de koop is helemaal vrij”. Daar zitten mogelijkheden om je doelgroep te bedienen zonder direct aan allerlei toewijzingsregels gebonden te zijn.

“Tot in de Tweede Kamer zijn er vragen gesteld over de “Start me up” actie. Het vraagt een paradigmashift om te kunnen zien dat je zo ook mensen betaalbaar kunt huisvesten. Waarom alleen in de sociale huur? Het kan ook in de betaalbare koop. Omdat er teveel mensen op afkwamen hebben wij via de notaris geloot wie ervoor in aanmerking zou komen. Daar werden vragen over gesteld. In het sociale huurstelsel zie je ook dat er wachtlijsten zijn en je niet iedereen kunt helpen. Maar dat zijn we normaal gaan vinden. Vijftig mensen die je niet adequaat kunt helpen, kun je door middel van een kooparrangement in één klap aan een woning helpen.

### **Omgeving/de markt**

“de wereld verandert en als je daar niet in mee verandert dan kom je op een gegeven moment tot de conclusie dat het gewoon niet meer werkt zoals je het altijd gedaan hebt”. CN merkt op dat er maar weinig corporaties

vooruit denken en actief op de omgeving anticiperen. “Corporaties hebben nooit de tucht van de markt gekend, ze hebben geen overlevingsdrang”.

De omgeving is de afgelopen paar jaren enorm turbulent geworden. Corporaties worden gedwongen om nu na te denken. CN: “Vroeger konden corporaties volop bouwen en hoefden er nooit over na te denken of het wel een financieel verantwoorde beslissing was. Want het geld kwam er toch wel door de geborgde leningen”. Dat werd ook niet gestimuleerd. Er was geen noodzaak toe. Die tijd is voorbij.

### **Interne organisatie**

Vergeleken met vorige functies bij andere organisaties geeft corporatie A de ruimte om buiten de box te denken. Dat past beter bij haar persoon. De mensen die zich hier thuis voelen blijven ook bij de organisatie.

CN: “maar ik vind wel heel belangrijk dat er ook creatieve geesten in een organisatie zitten, want daardoor blijf je de storm ook voor. Je bent continue aan het luisteren, aan het horen wat er gebeurt in de maatschappij. En hoe kunnen we op deze ontwikkelingen anticiperen”.

“Dit is van ons een ideologie, dit is onze visie onze missie”. Die is leidend. We nemen onze taak serieus, onze doelstelling, maar er zijn meerdere wegen om die te bereiken. En die wegen onderzoeken wij.

“ik denk dat de hele sector hiernaar toe gaat. Want wat wij altijd hebben gedaan als sector, dat kan niet meer. DAT KAN NIET MEER!”.

### **Intern ondernemerschap**

“Je moet wel je verantwoordelijkheid nemen als maatschappelijk ondernemer”.

“wij blijven binnen de wettelijke regels en doen echt geen dingen die niet mogen. We moeten wel veel uitleggen, maar we benutten wel alle mogelijkheden die er zijn”.

“Je bent gewoon maatschappelijk bezig en tegelijkertijd ben je bezig met geld genereren en dat te brengen op de plek waar het nodig is”.

Intern ondernemerschap heeft met samenwerken te maken. Je zoekt elkaar op omdat je elkaar nodig hebt. CN: “ik luister heel goed naar mijn team, dat continue met mensen binnen onze doelgroep in gesprek is”. Dan hoor je waar zij knelpunten ervaren en denk je na over welke oplossingen je daarvoor zou kunnen vinden.

### **Rol toezichthouders**

CN ervaart de rol van de toezichthouders als beperkend: “ja, ik weet niet of het centraal fonds is of het WSW, maar het feit dat wij op deze manier (bijvoorbeeld bij Start me Up) mensen huisvesten, is natuurlijk zo oneigenlijk in de sector, dat we daar in de regelgeving wel tegenaan lopen. Dat kan lastig zijn”.

CN: “Dit soort initiatieven past natuurlijk niet in het standaard type van de corporatie branche. En daardoor moeten wij dat continue uitleggen. Dat blijven we ook wel doen en dat vinden we ook niet erg en uiteindelijk snapt iedereen het wel. Meestal vinden mensen het dan ook wel heel mooi wat we doen. Maar we hebben er desondanks wel last van. Als ik het zo mag zeggen”.

### **Innovatie**

De veranderende omgeving maakt niet direct dat corporaties innovatiever worden. Men is wel enthousiast over de manier waarop corporatie A het doet. Het inspireert collega corporaties maar vervolgens doen ze er niets mee. Corporatie A daarentegen laat het conventionele los. Nu werkt Corporatie A in het midden van het land. Dat geeft mogelijkheden. De locatie waarin je als corporatie werkzaam bent is mede bepalend voor de innovaties die je inzet.

CN: “We zijn nu bezig met een wooncarrière pilot”. En we zijn bezig met een BOG pilot, want we hebben bijvoorbeeld bedrijfsonroerendgoed”. Daar zijn we soms ook maatschappelijk bezig. Maar is dat nodig? Kunnen we hier niet beter geld verdienen en het elders maatschappelijk uitgeven?

CN: “wij doen echt geen dingen die oneigenlijk zijn, alleen we gebruiken soms andere en nieuwe middelen”.

“kijk nou eens wat er nog meer allemaal mogelijk is. En waarom grijp je die mogelijkheden niet aan”.



## CASE 2 INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE KLEIN

Interview 22/06/2012

AB: Directeur-Bestuurder

---

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op top management niveau binnen een kleine organisatie in de woningcorporatiebranche. Als kleine organisatie onderscheiden zij zich van de grotere organisaties door dichtbij de klant te staan.

### **Historie**

Corporatie B is een woningcorporatie met circa 1.900 verhuureenheden in het westelijk deel van het land. Deze stichting kent een directie die uit één lid bestaat. De directie heeft als bestuurder zelfstandige bevoegdheden. Werken samen met verschillende zorginstellingen. Staan bekend als een kleine maar actieve en ambitieuze corporatie. Sinds 2009 is zij haar interne organisatie aan het professionaliseren. Zijn met name afgelopen drie jaar fors gegroeid in aantal medewerkers. Ze denken er aan om middels een overname van een andere corporatie een nieuwe organisatie te vormen. In 2009 hebben zij werkprocessen vastgelegd en daarmee de basis gelegd voor een 'platte' organisatie, met korte beslislijnen en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. De medewerker regisseert en organiseert zelf zijn taakinfilling.

### **Regels**

Quote uit het jaarverslag 2009: "De corporatie laat zich niet sturen door de politieke waan van de dag of modieuze trends. De corporatie doet wat nodig is en wat voor een kleine organisatie haalbaar is".

AB: "het wordt steeds vervelender, nou tot nu toe beperken de regels je nog niet, want de regels worden al 5/6/7 jaar aangekondigd. En er vindt nu echt geen besluitvorming plaats. De meeste regelgeving van de laatste jaren is de Europa regel, nou daarvoor hebben we wat producten bedacht of diensten bedacht op die manier dat we nog steeds mensen kunnen helpen". Corporatie B vindt dat je je niet moet laten afleiden door de ontwikkelingen. Daarmee kom je niet vooruit. Ze zoeken zelf wel de mogelijkheden op en lopen daarmee wel eens op het randje.

AB: "Gewoon doorgaan binnen de mogelijkheden die je hebt. Je eigen koers varen. Rekening houden met wet- en regelgeving".

AB: "ook de hele wet en regelgeving vereist dat je steeds meer verslaglegging doet, ook richting de accountant".

Quote JV 2009: "We willen wel vernieuwend bezig zijn, en je leeft wel de regels na, maar je doet nog wel meer dan dat.

### **Omgeving**

AB: "de omgeving is meer net een marketinggedachte, wat is de vraag vanuit de omgeving en wat wordt niet opgepakt door de markt, dus door de traditionele projectontwikkelaars. Ik denk dat daar een corporatie voor kan/moet zijn. Om dit proberen op te pakken".

Er wordt vooral vanuit de klant gedacht. AB: "En als een wethouder wat vindt, dan denk ik, dat zal wel, maar de mensen aan de andere kant van de balie bij ons vind ik veel belangrijker".

AB: "als de laatste 10 jaar, zo vervelend heb ik het nog niet meegemaakt. Dat hebben corporaties ook aan zichzelf te wijten. Want iedere dag krijgen we wel weer nieuwe ellende over ons uitgestort. Vrienden in de politiek hebben we niet meer".

### **Interne organisatie/management**

AB: "we werken niet met klantencontact centra's. Wij hebben ze liever van het persoonlijke contact".

Corporatie B onderscheidt zich naar eigen zeggen van de grotere organisaties doordat zij dichter bij de klant staan en intern sneller kunnen schakelen. AB: “de meeste corporaties trekken zich terug tot hoofdkantoren en tot digitale contacten”.

In 1998 is corporatie B van een drielagig in een tweelagig bestuur gewijzigd. Reden hiervan was besluitvorming en professionalisering.

Er wordt veel met elkaar samengewerkt. Geen eilandjes van afdelingen. AB: “We zijn ook qua mensen gegroeid. En ook qua verantwoordelijkheden”.

Corporatie B heeft ervoor gekozen niet mee te doen aan een visitatie. Voor hen is dat niet verplicht omdat zij geen lid is van Aedes. AB: “het geeft zo’n impact op je organisatie. Het vraagt zoveel extra werk, en zoveel extra kosten en wij denken dat het weinig toevoegt aan de dingen die wij al doen”. In plaats daarvan voert Wonen Wateringen overleg met diverse stakeholders. AB: “het is veel meer passend bij onze grootte van organisatie, het is veel goedkoper en het legt veel minder last op de organisatie. Alleen het samenstellen van zo’n visitatie document is al een hele klus”.

AB gaat in 2014 met pensioen. Zijn opvolger zal als het aan AB ligt juist niet uit de branche komen.

“Bij wervingen doe ik bijna altijd mensen van buiten de branche. Anders krijg je altijd van: wij deden het zo! En dat vind ik zo killing! Dus halen we gewoon iemand van buiten de branche”.

### **Intern ondernemerschap**

Quote uit het strategienota 2006-2010: “Ondernemerschap is nu eens niet bedoeld als een typisch marktbegeer, maar als een proactieve omgang met omgeving en organisatie. Hierbij past de keuze voor een platte werkorrganisatie zodat het aantal ‘voelhoorns’ met externe omgeving maximaal is. Het stimuleren van het ondernemerschap is de sleutel voor het optimaliseren van de dienstverlening”. Op deze quote vult AB het volgende aan; “dat mensen die bij ons werken als ondernemer, dus ook niet alles helemaal vast gaan leggen, hetzij in procedures en in protocollen. Het einddoel moeten wij beschreven hebben om iedereen binnen zijn mogelijkheden dat einddoel zien te bereiken. Dus niet gaan zitten wachten, maar ondernemen. Dus als organisaties maar ook de mensen die hier werken”.

AB: “Hoe kunnen we doorzetten zoals we willen en een kleinschalige corporatie blijven of worden we genooddaakt door de markt of door financiën om te groeien of samen te gaan in iets anders”.

Ondernemerschap wordt gestimuleerd door medewerkers verantwoordelijk te maken voor het einddoel. Deze activiteiten worden gewaardeerd in een bonus. AB: “Maar de raad van commissarissen legt daar ook gewicht aan. Het ene is nogmaals belangrijker in de bedrijfsstrategie dan het ander”. Dat gaat via de directie en het MT. De meeste MT leden zijn ook uitvoerend.

In het JV 2009 is te lezen dat Wonen Wateringen de interne organisatie aan het professionaliseren is. Het werkproces, verantwoordelijkheden laag in de organisatie. AB: “het ondernemerschap is nodig omdat je toch wat groter wordt. En er werken hier met relatief veel jonge mensen, die werken parttime. Die moeten meer tijd en energie stoppen in overdacht en informatievoorziening. Vroeger wisten een of twee mensen alles binnen deze club, dat ging, maar nu ben je van elkaar afhankelijk. Dus moet je ook beter organiseren. En ook in procesafspraken”.

Uit het jaarverslag van 2010 blijkt, dat Wonen Wateringen een nieuw concept van wonen introduceert door nieuwe klantgerichte producten en diensten. Voor keuze vrijheid van de woonconsument. Een andere strategie. AB: “je moet gewoon die kennis opbouwen. Dat wordt voor een relatief kleine club, wat wij zijn, steeds moeilijker”. “Het “in control” zijn vraagt ook dat je meer doet aan interne controle werkzaamheden. Anders dan alleen financieel. En dan moet je kijken of je dat aankunt als kleine club, je kwetsbaarheid moet je verminderen en daarvoor is die rondetafel met belanghouders: jongens hoe denken we daarover.”

Het JV 2010 zegt iets over toekomstgericht ondernemen. Behoeft van de klanten veranderen. AB: “wat mensen van ons verwachten en wat naar de toekomst toe, denk ik wel dat wij in de toekomst kijken. En denkt aan wat nodig is”.



AB: “het denken is in no time heel anders geworden. Dus we zullen veel meer moeten sturen op het hele verdienmodel: waar gaan we het op verdienen. En als we investeren moeten we het terugverdienen”.

### **Rol toezichthouders**

Omdat voor de toezichthouders er net als voor de corporaties veel onduidelijkheid bestaat ervaart AB dat ook deze instanties onduidelijk zijn. Het CFV wordt als vervelend ervaren vanwege de beoordelingsmethodiek die niet transparant is. AB: “Centraal Fonds vind ik bijna vervelend worden. Want die gaan allemaal van allerlei doemscenario's uit. De normen van het centraal fonds worden steeds minder, ik vind de waarde daarvan steeds minder”.

Corporatie B houdt ronde tafels gesprekken met stakeholders, waaronder de toezichthouders, zorginstellingen en gemeente. Aan hen wordt gevraagd wat zij van de corporaties vinden en over toekomstperspectief. Ondanks veel onduidelijkheid heeft corporatie B hier wel veel aan.

### **Innovatie**

Vernieuwend zijn wordt ook gezien als het transformeren (exploitatie) van bestaande activiteiten. AB: “wij zijn aan het kijken of wij met transformatie van ons woningbezit aan die vraag ook kunnen voldoen”. Daarnaast is corporatie B vernieuwend bezig. AB: “we hebben een project gedaan “ je eigen woning bouw jezelf”, dat zijn 10 woningen met collectief particulier opdrachtgeverschap. Dit idee kwam van de medewerkers zelf”

Volgens AB moet je als je als organisatie een mate van innovativiteit wilt creëren vooral erg marketing gericht zijn. AB: “ En daardoor geef je je werk ook inhoud, en maak je je werk gewoon aardiger, het wordt inspirerend”.

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op midden management niveau binnen een kleine organisatie in de woningcorporatiebranche.

### Historie

WK werkt sinds twee jaar als manager Financiën Corporatie B. WK is als manager Financiën lid van het MT. Heeft hiervoor wel functies gehad in de sector. Totaal zijn er 22 medewerkers werkzaam. Het aantal is de laatste jaren toegenomen dit komt mede doordat de corporatie in aantal verhuureenheden is toegenomen.

### Regels

WK vindt de wet- en regelgeving voornamelijk financieel belemmerend. WK: "heel erg financieel belemmerend en vooral als het om die diensten van administratief en economisch belang gaat. Omdat daarmee onze financiering dan lastig wordt. En dat wordt eigenlijk beperkt door wet- en regelgeving"

"het is echt een beperkende factor, omdat je zelf meer eigen vermogen moet hebben, in moet brengen en je moet naar andere partijen toe, waar je zelf nog geen contact mee hebt gehad".

"zover het binnen de wettelijke grenzen kan, proberen wij wel om zoveel mogelijk te doen waar wij zelf achterstaan. En andere oplossingen proberen te vinden".

"dus wij proberen dan wel binnen wat wettelijk mag, gewoon te kijken of je dan toch iets kunt doen. En dat komt vaak bij de directeur vandaan".

### Omgeving/de markt

De omgeving ziet WK vooral de klant. En deze zo goed mogelijk bedienen. Producten bedenken voor de klant. WK: "het zijn ideeën uit de omgeving en ideeën bij de directeur vandaan."

### Interne organisatie

Het MT bestaat uit de directeur, manager financiën (WK), manager bewonerszaken, manager onderhoud, beleidsmedewerkster en iemand van communicatie. Het is wel een vrij grote club volgens WK. "we zitten eigenlijk eigenlijk wel met veel mensen in het MT. Want dat is volgens mij pas een paar jaar geleden gedaan, op deze manier. Maar het is wel de goede manier om alles een beetje verder te brengen in de organisatie en wat meer dat iedereen weet wat er aan de hand is".

Het MT komt één keer per twee weken bijeen. Kort geleden was dat 1 maal per week. Dat was teveel zegt WK.

Er wordt niet op persoonlijke output gestuurd. Omdat Wonen Wateringen een kleine organisatie is wordt er vooral samengewerkt. WK: "We zijn zo klein, dat we niet vinden dat 1 afdeling of 1 persoon excellent is. Dit doen we met zijn allen". We hebben ook wel een prestatie geldbedrag aan het einde van het jaar. En dat is er gewoon echt op gebaseerd wat wij met zijn allen voor elkaar krijgen".

De leden van de RvC (totaal 5 personen) hebben een controlerend toezicht, geven toestemmingen voor investeringen. Innovatieve ideeën komen niet van hen kant. WK: "van die kant komt dat niet, omdat dat niet hun functie is. Als ze ideeën hebben zullen ze dat best wel zeggen, maar het is niet zo dat ze daarin inbreng hebben. Dat hoort ook niet. De meesten blijven hun termijn zitten, dat is 8 jaar, en daarna moeten ze eruit".

### Intern ondernemerschap

Volgens WK wordt ondernemerschap geïnitieerd door de directie: "dat vind ik wel eenzijdig, dat is een uitleg over wat we het komende jaar gaan doen". Als je als medewerker iets wilt of een idee hebt dan wordt dat altijd wel bekeken. Het MT is daar wel beslissend in: "Als je iets wilt, dan wordt dat in het MT gebracht of naar de directeur"

toe en als hij dat goed vindt of het MT vindt het goed, dan gaan we daar iets meedoen". `Wij kunnen wel heel snel iets doen. Als een van ons iets wil, bv. dat huurproject voor die 10 woningen waar mensen dan mogen kiezen, dat is volgens mij een traject van 2/ 3 maanden en dan is het gewoon geregeld`.

Het gaat bij ondernemerschap ook om vertrouwen vindt WK: "je moet wel het vertrouwen krijgen om dingen te kunnen doen. Als je ieder geldplaatje bij de directeur onder zijn neus moet leggen met de vraag: heb je dit gezien en wil je daarvoor tekenen? Dat werkt niet en daar zit niemand op te wachten".

### **Rol toezichthouders**

Wk ervaart vooral het CFV en het WSW als toezichthouder. Aan wie zij zich moeten verantwoorden.

"Het gaat beperkend worden". "Vooral op het gebied van financiering en solvabiliteit. Wat je wel en niet kan en mag doen". "Bij het centraal fonds is het altijd heel lastig om nu te begrijpen wat ze nu eigenlijk precies waarin wat voor stramien willen hebben, daar lopen we dit jaar weer tegenaan".

"wat ik bij het WSW lastig vind is dat ze je probeert alles te doen en ik snap ook wel dat je dat wil doen, maar aan de andere kant is daar je automatisering niet op ingericht". En de DPI, ik vind dat een toch een lastig instrument".

### **Innovatie**

Wonen Wateringen organiseert themaweken. Bijvoorbeeld energieweken. Hierop komt veel respons. Zij doen dit in samenwerking met een onderzoeksbureau opinie/ marketingachtig.

WK ziet het ook als vernieuwend als anderen het nog niet hebben.

"wij hebben ook een aantal gebouwen met warmte- koude opslag en dat zie je ook niet veel". In het jaarverslag 2009 staat dat er invulling wordt gegeven aan een totaal concept van wonen, door nieuwe klantgerichte producten en diensten te ontwikkelen.

In de JV's 2009 en 2010 kom je het woord innovatie tegen en ook de termen meedenken, vernieuwend. Ook intern, meer met projectmatig werken. WK "vanaf 2009 de nieuwbouw groter is geworden en er zijn ook vanaf die tijd ongeveer, zijn er gewoon meer fte bijgekomen. En daardoor meer mensen en dan moet je ook wat meer op een andere manier gaan werken. In 2009 zijn ze ook begonnen met proces beschrijvingen. En daar zijn wij nu ook nog steeds mee verder aan het werk`.

WK: "wat hier juist momenteel in deze organisatie zo leuk is, is dat ze gewoon proberen hun doelgroep zo goed mogelijk te dienen. En dan moet je af en toe eens wat anders proberen`

## CASE 3 MIDDENGROEP INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE GROOT

Interview 04/07/2012

CW: Directeur-Bestuurder

---

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op top management niveau binnen een grote organisatie in de woningcorporatiebranche. In dit geval een woningcorporatie die volgens indeling in de categorie van de middengroep van innovatieve woningcorporaties valt.

### **Historie**

Corporatie C is een woningcorporatie met circa 14.000 verhuureenheden in het westen van het land. Medio 2009 een nieuwe directeur. Komt niet uit de branche. Ervaring in de zorgsector als directeur in een ziekenhuis. Corporatie C is in 2010 gestart met een reorganisatie. Er zaten voornamelijk teveel directeuren in de organisatie.

Er is een gehele managementlaag uit de organisatie gehaald. Van de voorheen 7 directeurs zijn er nog 3 over. Omdat corporatie C een efficiëncyslag wil maken volgt er in 2012 een tweede bezuinigingsronde. Zijn bezig om interne organisatie te verbeteren en zaken beter in kaart te krijgen. Corporatie C past haar bedrijfsvoering aan, aan de veranderende eisen van de omgeving vermeldt het jaarverslag 2010.

### **Regels**

Over wetgeving zegt CW het volgende; “Ik ben wel redelijk netjes in hoe wordt het spel gespeeld, maar als er ruimte is en daar kun je dan mooie dingen meer doen, dan zal ik niet de laatste zijn..... dat zal ik niet laten liggen”. “meestal gaat wetgeving heel traag”. Als voorbeeld noemt CW de Herzieningswet; “Wanneer het gaat over de herzieningswet, ja, dat is zo’n lang verhaal, daar kun je je bijna niet meer op voorbereiden”. Er wordt wel gekeken naar mazen in de regelgeving; “Terwijl je weet dat het niet mag, maar dan gaan we toch kijken of we iets kunnen regelen”.

### **Omgeving**

“Ons maatschappelijk vermogen is niet voor ons, dat hebben wij niet verdiend, en daar moeten wij zuinig op zijn”. En drie jaar geleden moest ik het nog van de interne motivatie hebben, mijn eigen motivatie hebben, want toen hadden wij nog geen externe urgentie die ik kon aanwijzen, en nu is het heel makkelijk. Nu hoef ik alleen maar te zeggen, lees kranten en kijk wat er allemaal gebeurt”.

“mijn nadruk niet op innovatie, mijn nadruk ligt op: hoe krijg ik deze organisatie miniem georganiseerd, ook onder externe druk en nog steeds kunnen blijven presteren”.

CW; “we hebben een visie voor 2011/ 2015. Maar we hebben al gezegd toen die uitkwam, dit plan gaat niet 2015 halen. Dat kan namelijk niet gezien de turbulentie in de omgeving, dus we hebben grofweg gezegd, dit zijn wij, dus ons DNA is heel helder”.

Volgens CW zoeken de corporaties elkaar ook niet of nauwelijks op; “wat er allemaal gebeurt in de sector. En dan treden we toch heel weinig op als 1 sector”.

## **Interne organisatie/management**

“hoe we al drie jaar bezig zijn met reorganiseren, met actualiseren van het bedrijf en dat soort dingen. Wat ook nieuw is in deze sector. Maar dan ben je innovatief op het terrein van de bedrijfsvoering. Dat is operational excellence, ja dat is een term die bij heel veel corporaties niet landt. En daar sturen wij op. “ook het zakelijke past op zich niet bij onze corporatie”.

“Ik ben geen volkshuisvester pure sang, ik kom uit de zorg. En ik heb helemaal niks met..... ik ben niet gevoelig voor de snelle wereld”.

CW; “Ik ben heel trots op dat wij in alle tijden er gewoon vooruit durven komen dat wij dit werk doen. En dat we het goed doen. En dat we daarin willen excelleren”.

Tijdens de reorganisatie is er een managementlaag tussenuit gehaald. CW; “We hadden 8 directeuren of zo en dat waren er heel veel!”. CW heeft de opdracht om in de organisatie te snijden niet van de RvC gekregen; “Ik heb geen opdracht meegekregen. Ik heb zelf aangegeven, als jullie mij benoemen en ik kijk naar deze organisatie, dan is er maar een manier waarmee ik aan de slag ga en dat is met de top”. Maar ik ben natuurlijk jaren lang consultant geweest bij PVC, daar leer je heel snel schakelen, snel organiseren”.

## **Intern ondernemerschap**

“de visie hebben we in feite met het hele bedrijf gemaakt. Want die doelstellingen zijn echt met een heleboel mensen samen bepaald. De kernwaarden hebben we echt letterlijk met het hele bedrijf bepaald”.

“Ik ben er juist heel erg trots op dat wij een corporatie zijn die dat sociale DNA hebben. Maar dan wel op een zakelijke manier geëxploiteerd”.

CW; “Het is niet zozeer dat we iets anders zouden willen doen, maar meer van ja, het ambitie niveau is gewoon te hoog. Dus het verduurzamen, ja het is fantastisch, maar dat betekent wel dat je moet blijven investeren en dat kan niet meer, dus als we minder gaan investeren, gaan we ook faseren als het gaat over verduurzamen van onze projecten. Dat is dan niet zozeer de overtuiging die dan verandert maar wel het ambitie niveau en we hebben al een kerndomein bepaald en die mag nog wel een tandje scherper nog”.

“We hebben een leiderschapprogramma gedraaid. Geen cultuurprogramma maar een leiderschapprogramma”. DT, MT maar ook alle medewerkers hebben dit twee dagen gehad. Echt over eigen verantwoordelijkheid nemen. Dus geen slachtoffergedrag, jij gaat over je eigen leven en ook over hoe jij hier in het werk staat”. Van het MT zegt CW dat zij in staat zijn om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en elkaar aan te spreken en lol te hebben in je werk. Dat geldt ook voor de medewerkers maar als MT moet je dat uitstralen. “je moet heel goed kijken naar; zitten de mensen op de goede plek”. Van intern ondernemerschap zegt CW het volgende; “Ik zelf zou nog wel willen zien dat er, en ik ben er van overtuigd dat men voldoende kennis en kunde heeft, en dat de kunst is om mensen in voldoende mate te stimuleren om dat ook gewoon te zeggen en niet omdat je een manager hebt, dat je het dan niet zegt, omdat het via de manager moet. Daar ben ik op zich niet zo van. Dat mag dus nog wel meer. Ondernemend zijn”. Het is ook groeien, dus niet kijken naar wat mensen niet kunnen maar vooral kijken naar wat mensen wel kunnen. En dat ..... maximaal laten ontplooiën”. CW; “Ik ben erg van de doelmatigheid. Ik heb genoeg volkshuisvestelijke kracht in onze organisatie”.

## **Rol toezichthouders**

Van de RvC mocht het de afgelopen jaren wel wat vooruitstrevender. CW “tot vorig jaar, kreeg ik nog terug van de Raad van Commissarissen, heel gewoon, dit zeg maar. Zo. Nu zijn ze er heel erg blij mee, in deze tijden”.

Vanuit het WSW en CFV heeft niemand gezegd dat er moest worden ingegrepen qua grootte van de organisatie, het aantal medewerkers.

## Innovatie

CW: "ik denk dat wij een onder DNA zowel corporatie C oud als corporatie C nieuw, ik zet het even tegen elkaar af omdat wij de afgelopen drie jaar wat veranderingen hebben doorgevoerd, dat innovatief zijn niet in ons DNA zit".

Dat wil niet zeggen dat wij niet voorop willen lopen in een aantal dossiers, wanneer het bv. gaat huur op maat, daar doen we juist wel weer mee". Omdat het gaat over betaalbaarheid en dat is een van onze belangrijkste strategische doelstellingen. Daarin willen wij graag voorop lopen en daarom deden wij ook mee met de pilot".

Wanneer het gaat over instrumenten op gebied van leefbaarheid en vitaliteit van wijken en dat soort dingen, dan zullen wij niet zo snel de eerste zijn die daar op inzetten. Wij zullen dan eerder kijken naar reeds bewezen instrumenten en reeds bewezen activiteiten en daar dan op inzetten". CW geeft aan eerder bestaande zaken te verbeteren dan iets geheel nieuws continue te ondernemen. Ze lopen volgens CW wel voorop in het herorganiseren van de organisatie: "Dus in dat kader zijn wij wel innovatief, maar puur op volkshuisvestelijk minder."

CW noemt een andere corporatie van naam als het over innovatief gaat in de zin van vernieuwend;" Corporatie X is vernieuwend, aan de ene kant van het spectrum en dat gaan wij nooit doen. Dat waren wij al niet en als ik naar mezelf kijk dan gaat dat onder mijn leiding wordt dat ook niet gelijk mijn doel". CW zegt niet voorop te willen lopen met iets vernieuwend. Als een collega corporatie iets nieuws heeft bedacht dat werkt dan zal er serieus naar gekeken worden. Prioriteiten binnen Corporatie C liggen niet op het gebied van innovatie. CW; "mijn nadruk niet op innovatie, mijn nadruk ligt op: hoe krijg ik deze organisatie miniem georganiseerd, ook onder externe druk en nog steeds kunnen blijven presteren". CW; "wij zijn wel eager om wanneer het gaat over verduurzaming". Dus daar zit wel een stukje inkoopactiviteit in". CW; "Wij zullen niet voorop lopen in het werken in de wijk verhaal, maar nu het er is, en de effecten arena, is het wel iets wat we gaan gebruiken. Om ons te dwingen, doen we nou de goede dingen, of kunnen we andere dingen gaan doen. Het prikkelt wel weer in de zin van innovatief bezig zijn". CW; "wij zijn van het wonen! En wonen is echt iets ander dan iemand helpen bij de apotheek. Wij zijn geen maatschappelijk werk. Dan heb je geen rol meer en dat is denk ik wel het innovatieve dat we nog steeds meer zoeken naar een andere rolopvatting. De rolopvatting van de corporatie die gewoon dokt en het gewoon regelt, naar een flexibele organisatie die een soort als netwerk organisatie acteert. En in co-creatie gaat met andere partijen". CW geeft als voorbeeld het platform tussen corporatie C en een aantal zorgpartijen;" Bedoeld om nieuwe ideeën en nieuwe dromen te realiseren. En dat zie ik als een kansrijke situatie". "Daarin zit voor ons wel innovatie in en ik denk aan mogelijkheden om met zorginstellingen samen te werken terwijl we minder geld hebben te besteden".

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op midden management niveau binnen een grote organisatie in de woningcorporatiebranche in de categorie middengroep van innovatieve organisaties.

### **Historie**

PT werkt sinds mei 2011 een jaar bij Corporatie C. PT heeft veel ervaring in verschillende functies in de branche en bij diverse woningcorporaties gewerkt. Zowel in vast dienstverband als adviseur op interim basis.

### **Regels**

"We gaan ook niet wachten tot het WSW of CFV ons vertelt hoe we het moeten gaan doen als we niet aan de normen zouden voldoen. Dan gaan we er al zelf mee aan de slag".

"Huur op maat was een experiment wat door de regelgeving is afgekapt. Dat mag niet meer dus zullen we ook niet meer voort zetten". "Het ministerie kan het eigenlijk niet verbieden. Er staat nergens dat het niet mag. We kunnen er dus mee doorgaan maar dan haal je wel veel gedoe op je hals". "Je moet niet je boekje te buiten gaan als je weet dat er regelgeving aankomt. Je kunt ook nog niet je bedrijfsbeleid er op aanpassen". PT noemt voorbeeld van het ANBI\* plan dat tot 2011 kan worden toegepast en waarmee corporaties belastingvoordeel hebben. Deze regel was tijdelijk van toepassing.

"Door alle nieuwe regels en heffingen kost het ons jaarlijks zeker €8 a €9 mln. Dit is veel geld en maken we aan onze medewerkers inzichtelijk. Tijden zijn veranderd!"

### **Omgeving/de markt**

"De turbulente omgeving maakt dat inzichten eerder binnen corporatieland doordringen"

Volgens PT komt het door de huidige omgeving dat corporaties anders moeten werken en anders ingericht moeten worden; "er gebeuren nu dingen in de omgeving die maken dat je als organisatie iets moet doen. In de commerciële wereld, de vastgoed branche zit dat er al veel beter in".

"Je ziet dat corporaties bezig zijn met het anders inrichten van de organisatie; klantcontact centra, mensen er uit etc.; leaner en meaner doen. Ik denk echt dat wij daar mee in de voorhoede lopen".

"Ambities moeten we temperen omdat de verkopen ook allemaal minder gaan". Dit betekent dat we projecten moeten schrappen en terug gaan in formatie".

### **Interne organisatie**

Volgens PT zijn er bij corporatie C veel dingen in de basis aanwezig. Zoals de primaire processen. Vorig jaar is er een reorganisatie geweest. "Zaken worden hier strak geleid". Dat heb ik elders wel anders gezien". Als voorbeeld noemt PT de onderhoudsbegroting. Die is gebaseerd op offertes van de maatregelen. Voorbeeld is het sturen op kasstromen. Het komt mede door de veelheid aan ervaring van PT in voorgaande functies in de branche. "Onze directeur gaat serieus naar zaken kijken en praat ook met andere mensen in en buiten de organisatie". Zo krijg je zaken sneller voor elkaar vindt PT.

"Normaal gaat besluitvorming vrij stroperig maar onze directeur is daar heel anders in".

Het MT bestaat uit drie directeuren die in de afgelopen paar jaren zijn samengesteld. Een vrij nieuw team sinds komst van nieuwe directeur. Er ontstaan nieuwe normen; "het is heel belangrijk dat we onze afspraken nakomen". Vanaf 2013 gaat de corporatie over naar "het nieuwe werken". Flexibele werkplekken, ook voor directie en MT-leden. Formatie zal hiermee verminderen en alles wordt strakker georganiseerd. Klanten en bereikbaarheid blijven hetzelfde. Reden van het nieuwe werken is geld besparen zegt PT. De besparing kan oplopen tot €1 mln. per jaar. "Daarnaast gaan we eerst in eigen "vlees" snijden voordat we aan de huurders komen. De klant is het belangrijkste, dat is waar het om gaat".

“onze directeur is een uiterst liberaal iemand”. Uiterlijk 2015 willen ze op formatie zitten. Voor de financiële afdeling komt er wel een persoon bij om de financiële sturing te versterken. Als het aan PT ligt komt deze persoon juist niet uit de branche.

### **Intern ondernemerschap**

“Met relatief weinig inspanning kun je een stap verder zetten en maken met de mensen die op mijn afdeling werken”. In dit geval een stap verder met financiële sturing. In de beleving van PT moeten ze ook die stap verder maken. Verder professionaliseren. “Voor het eerst beginnen mensen nu te zien ‘wat gebeurt er nu met die kasstromen’ zegt PT. “Hierdoor is het makkelijker om te laten zien waar de problemen zitten en waar we op moeten sturen”. “Het zijn wezenlijke dingen waar je je bedrijf op stuurt” meent PT over de financiële continuïteit van de organisatie.

Ze hebben projecten met militaire precisie opgezet waardoor het binnen gestelde termijnen en budgetten werd behaald. “Operational excellence is voor ons het kernwoord”.

Daarnaast meent PT dat er bezuinigd moet worden. Liefst zo dat de klant er niks van merkt. “we gaan steeds meer centraliseren en digitaliseren”. Er wordt flink geïnvesteerd op ict. Daar gaan ze niet op bezuinigen.

“Er zal meer in projecten gewerkt worden”. Dit zal voor de medewerkers stimulerend zijn aldus PT. “Leuk voor de mensen uit de dagelijkse sleur te gaan en andere dingen te doen”.

“De manier waarop dat hier gaat heb ik nog niet bij andere corporaties gezien”. Proactief binnen de organisatie en ook proactieve uitstraling naar buiten toe. “Uit de management review zijn een aantal punten naar voor gekomen, totaal 4 A4tjes waarop we nog kunnen verbeteren. Deze punten gaan we allemaal bespreken”.

“Operational excellence past het beste bij onze business. We maken ook keuzes om dingen niet te doen”. En dingen waar je tegen aan loopt moet je ook durven op tafel te leggen”.

### **Rol toezichthouders**

Als het WSW zou gaan verdwijnen, wat PT niet uitsluit, dan krijg je vooral commerciële financiering. Corporaties worden dan meer een beleggingsinstituut. Een soort vermogensbeheerder. Aedex\* zegt ook dat de rollen binnen de organisatie veel beter moeten worden gescheiden.

“Met de RVC zitten we op hetzelfde spoor”.

“Tot nog toe hebben we geen last van het WSW en CFV. Als je kijkt naar de sector loopt deze als geheel tegen haar financieringsplafond aan. Ruimte van het WSW om financiering aan te trekken zal wel minder worden”.



## Innovatie

“Als je het over innovatie hebt dan betekent dit voor ons waar gaan wij ons in onderscheiden, ons product is totaal niet ingewikkeld”. “Dat moeten we goed doen. we moeten dingen uniformeren, standaardiseren. We moeten de zaken strak organiseren, zonder franje”.

“Focussen en concentreren op je kerntaak”

Er zijn corporaties die vanwege een ander (gunstig) werkgebied meer mogelijkheden hebben om innovatief te zijn. Als voorbeeld noemt PT corporatie A die bekend staat als één van de meest innovatieve corporatie. Maar zoals zij dat doen dat kan corporatie C niet en zouden ze ook niet willen. “Als het over innovatie gaat dan hebben we hier een manager strategie die vooruitstrevend is met nieuwe koop producten”. Er wordt hier wel met verstand van zaken dingen aangepakt. Dat mist PT bij heel veel corporaties. “Ik loop al een aantal jaren mee en als je kijkt naar alle plannen die corporaties hebben daar komt weinig van terecht”.

## CASE 4 MIDDENGROEP INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE KLEIN

Interview 11/06/2012

SN: Directeur-Bestuurder

---

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op top management niveau binnen een kleine organisatie in de woningcorporatiebranche. In dit geval een woningcorporatie die volgens indeling in de categorie van de middengroep van innovatieve woningcorporaties valt.

## Historie

Corporatie D is een woningcorporatie met ruim 2.700 verhuureenheden in het zuidwesten van het land. De woningbouwvereniging telt 2.295 leden. MT bestaat inclusief de directeur uit vier leden. In 2009 is er een onderzoek opgestart om te komen tot de fusie van vier kleinere collega-corporaties tot één grote corporatie. Dat zou voor de sociale volkshuisvesting in het werkzame gebied in ieder geval een verbetering zijn. Belangrijkste jaarlijkse wapenfeit is het gezamenlijke stakeholdersoverleg. Corporatie D is een ambitieuze corporatie. Willen graag groeien in aantal vhe's. Qua aantal medewerkers wil zij klein blijven.

Corporatie D maakt gebruik van externe medewerkers die op tijdelijke basis worden ingehuurd. Corporatie D heeft als bestuursmodel de tweelagenstructuur. RvC bestaat uit zes leden. Het bestuur wordt gevormd door een eenhoofdige directie. SN is als directeur – bestuurder sinds 2005 bij deze organisatie werkzaam.

## Regels

Van de veelheid aan regels wordt SN niet blij: “en daar komt ook natuurlijk bij dat er een hele serie maatregelen genomen is en op stapel staat en door Aedes\* wordt aangedragen enz. waar je ook niet echt vrolijk van wordt”. Corporatie D is lid van Aedes. Volgens SN doet Aedes minder dan voorgaande jaren;” Ze doen wel wat hoor, ze hebben m.n. op het gebied van toezicht zelf stappen ondernomen om tot verbetering te komen. Een vlucht naar voren, noem ik dat. Volgens SN komt er verder niet veel uit, en is het de vraag of de overheid er iets mee zal doen: “het verandert de houding van de overheid in ieder geval niet. Ze proberen daardoor wat meer bij de overheid in een goed blaadje te komen, zodat het imago van de branche wat opgepoetst wordt. Het is de vraag of dat daardoor verandert”.

SN; “De overheid maakt het ondernemen in de corporatiesector bureaucratisch, waardoor het star wordt. We worden echt een overheidsorgaan, dat veel moeilijker slagvaardig kan opereren. De corporatie is een deel van haar vrijheid kwijt. Ja, en daar hebben we het natuurlijk als sector voor een deel ook naar gemaakt. Aan de andere kant, wij waren en zijn ook geen overheidsorgaan en wij zijn een particuliere onderneming met een publieke taak. Dat gaf een zekere vrijheid. Jammer dat die vrijheid niet door iedereen goed is gebruikt”.

SN vindt dat de regels en de politiek het tegenhoudt om als corporatie innovatief bezig te zijn. In het kader van het bedenken van nieuwe zaken loop je vaak tegen het bureaucratische systeem aan. “Bureaucratisch en dus lastig, vertragend en moeilijk”.

## Omgeving

Volgens SN heeft de sector een slechte naam **op dit moment**. Dat de woningcorporatie van SN er **ook zelf** last van heeft is merkbaar doordat er **nog** meer moet worden uitgelegd en verantwoord.

SN; **"Het is jammer dat de corporatie branche zo'n slechte naam heeft, want we doen natuurlijk wel ons uiterste best om echt iets te betekenen voor de samenleving. En dan heb je last van zo'n slecht imago"**. "Je merkt gewoon dat je goede naam in het geding is. Zo van: ja, **van** jullie weten we het dan nog niet, maar daar zou ook wel eens van alles mis kunnen zijn".

**De interne organisatie is zo ingericht, dat flexibel op de omgeving kan worden gereageerd**. SN: "ik moet flexibel en adequaat op ontwikkelingen kunnen reageren. Dus als de overheid, **die al jaren** met begerige ogen naar het **vermogen van** woningcorporaties **kijkt, allerlei maatregelen neemt en geld komt halen**, moet ik wel adequaat **op maatregelen** kunnen reageren".

SN geeft aan dat **hij** ook **input** krijgt van **de** ledenraad. SN;" **de leden komen uit** ons hele werkgebied. Daar krijg ik signalen van, **die ik voor onze beleidsontwikkeling goed kan gebruiken"**.

## Interne organisatie/management

Over strategie en beleid zegt SN het volgende;" **Het huidige organisatieconcept houd ik vast**. Want dat **hebben we goed voor elkaar, daar hebben we** een goed concept voor. Wij zijn gewend - hier in deze omgeving in ieder geval - om de tering naar de nering te zetten". Want financieel gezond blijven, dat is ook een van onze uitgangspunten. En daar hebben we keurig netjes **beleid voor ontwikkeld**; daar wijken wij niet vanaf". **De organisatie wordt ook gestuurd** op financiële continuïteit. **"Wij willen een financieel gezond bedrijf zijn en blijven"**.

"Wij zijn nu bezig met actualisering van het beleidsplan. "We werken volgens het Plan, do, check, act systeem, dus we werken zorgvuldig aan onze plannen, voornemens, controles en uitvoering". **Zeggen wat je doet, en doen wat je zegt**. Toen SN hier **enkele jaren** geleden als directeur kwam wilde hij een bepaalde kant op met de organisatie. **"Wil je buiten winnen, moet je binnen beginnen. "Voor onze organisatie heb ik een organisatieconcept ontwikkeld. Dat concept heet: smal en hoog"**. Smal en hoog betekent eigenlijk: wij zijn een **kleine organisatie met hoog gekwalificeerd personeel"**. **Kerntaken doen we zelf, de rest wordt uitbesteed en daar voeren we de regie over**

In 2007 is de organisatie van drielagen naar een tweelagen structuur gegaan met een directeur-bestuurder.

Reden hiervan is volgens SN: " **Moderniseren en professionaliseren**. Want zo'n bestuur is toch log. **Nu kan snel en slagvaardig worden gehandeld "**.

"Ik ben januari 2005 hier **begonnen** en toen hadden we **een andere organisatievorm en een ander** MT. We zijn begonnen met een reorganisatie en vervolgens **hebben we van één leidinggevende afscheid genomen. Voor de 3 afdelingen, die toen ontstonden in de nieuwe organisatie, heb ik nieuwe leidinggevendenden gezocht"**. In de loop van de daarop volgende jaren is 40% van de medewerkers, vertrokken of hebben afscheid genomen. Vervanging werd gezocht en gevonden door mensen op HBO-niveau van buiten de branche aan te trekken.

## Intern ondernemerschap

SN: "we zijn altijd een vereniging geweest **en** gebleven. **Ongeveer 100 jaar geleden begonnen in een tijd** dat de overheid **verstek liet gaan om wantoestanden in de huisvesting aan te pakken**.

SN meent dat je als organisatie een zekere mate van vrijheid moet hebben. SN;"**We willen wel zelf onze eigen vrijheid houden, dat vind ik een heel belangrijk punt**. Ik heb 35 jaar bij de overheid gewerkt **en weet wat bureaucratie is. Je voelt je als het ware in een soort harnas zitten. Wat een opluchting gaf dat**, toen ik daar vanaf **was"**.

Quote uit JV 2007: alle nieuwe ontwikkelingen en mogelijke bedreigingen worden door corporatie D gezien als een uitdaging. Met veel energie houdt corporatie D zich bezig met het realiseren van haar ambities.

## Rol toezichthouders

De RvC wordt ook **echt** als toezichthouder gezien. **Begroting, jaarrekening, beleidsplannen, projecten** etc. moeten door de RvC **vooraf** worden goedgekeurd. Jaarlijks zijn hiervoor de nodige vergaderingen.

## Innovatie

Vernieuwend bezig zijn is noodzakelijk volgens SN. SN citeert de titel van het JV 2010: “Omdat het zo niet kan blijven”. Corporatie D probeert vernieuwend te zijn. Dit wordt vooral geïnitieerd door **directeur-bestuurder en** het MT. Volgens SN komt er **nog** te weinig uit de medewerkers zelf. **“Als er iets bedacht wordt dan komt dat uit brainstorm sessies binnen het MT voort. Ik kan mijn eigen creativiteit hier behoorlijk goed kwijt. En we proberen echt innovatieve dingen te doen”**. **“Dat lukt overigens niet altijd.”** SN geeft een voorbeeld van **een innovatiepoging** welke eerst in een pilot is **uitgeprobeerd**. Omdat andere partijen hiervoor nog niet klaar waren is het later on hold gezet. **“Toch blijven we met dat soort zaken bezig.**

Naast vernieuwende initiatieven ontwikkelen blijft corporatie D ook bestaande activiteiten verbeteren. Wij doen erg veel”. Ik bedoel, als je **bijvoorbeeld** kijkt naar het balanstotaal, alleen al van de ontwikkelingen van de laatste 7 jaar, dan zie je dat verdubbelen, zeg maar. En dan zeg ik : kijk dan gebeurt er natuurlijk **wel** iets.” Je probeert een bepaalde rol te spelen in deze regio, een bepaald imago, en een beetje vernieuwing uit te stralen, vanuit een bepaalde gedrevenheid”. **“Landelijk zie je bijvoorbeeld nu het scheiden van wonen en zorg en dat moet bij wijze morgen nog gebeuren. Terecht natuurlijk, maar wij zijn daar samen met onze zorgpartners allang mee bezig”**.

\*Aedes; branchevereniging woningcorporaties

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op midden management niveau binnen een kleine organisatie in de woningcorporatiebranche in de categorie middengroep van innovatieve organisaties.

### Historie

KG werkt als Hoofd Bedrijfsbeheer sinds 2005 bij corporatie D. Eerst als interim medewerker, daarna in vast dienstverband. KG geeft leiding aan 5 mensen en dan af en toe nog wat ZZP-ers. Verantwoordelijk voor de financiële afdeling en administratie van corporatie D.

### Regels

Over regelgeving zegt KG het volgende; “je bent weliswaar een private instelling, maar je hebt een publieke taak en het moet natuurlijk in je genen zitten dat je die publieke taak met dit geld, met dit bedrijf uitvoert. Alleen de praktijk is dat een aantal corporaties daar in falen. Bestuurders die dus andere belangen voorop stellen”.

KG “de regels die er zijn, ik vind dat zelf wel meevallen, misschien afwijkend van wat SN (directeur) zegt, want we werken al zo. Maar wat ik zelf ervaar is dat je er verantwoording over moet afleggen. En dat veroorzaakt wel veel werk”. “ik ervaar van de wet- en regelgeving inhoudelijk geen problemen, alleen is het wel veel werk wat er op je afkomt”.

### Omgeving/de markt

De omgeving is vooral de afgelopen 5 jaren turbulent geworden. Volgens KG heb je dan ook ander soort mensen in de organisatie nodig. En mensen moeten anders worden opgeleid vindt KG; “aan de ene kant mensen die dus andere ervaring meebrengen”. “Je moet je eigen werk goed beheersen, het wordt steeds complexer, je merkt het bv. ‘corporatie in perspectief’, DPI en DVI van het WSW moet je opvragen, dat zijn geen kleine dingen, ja als je daar in meewilt, dan zul je een opleiding moeten gaan volgen en jezelf ontwikkelen.

“De omgeving, de gemeente is aan het fuseren, tot 1 gemeente, dus dat is heel belangrijk, aan de andere kant, van die fusie van de gemeente moet je ook weer niet teveel van verwachten. Dus wij trekken ons eigen plan en wij zitten hier in een gebied waar nog steeds behoefte is aan heel veel woningen”.

“Elke projectontwikkelaar staat hier op de stoep. We kijken nu natuurlijk eerst is het begroot, als we er ruimte voor hebben op onze begroting. Ten tweede is er vraag naar in de markt. Zijn het technisch goede woningen etc.”

Corporatie D kijkt dit zakelijk. Volgens KG trappen corporaties hier snel in. veel te snel; “ik denk dat corporaties daarop echt nog landelijk gezien te kort schieten. Op die manier denken, doen”. En daar zit soms, die tucht van de markt die mis je. Dat merk ik wel”.

KG vat het als volgt samen; “Je moet je randvoorwaarden dus precies weten en daarbinnen, dan weet je dus wat je kader is en daarbinnen moet je heel goed opletten van wat er in de markt gebeurt”.

### Interne organisatie

KG; “toen ik hier in 2005 kwam, eerst als interim en later in dienst, toen was het echt een organisatie waar eigenlijk op dit gebied niet veel gebeurde. Er werd gewoon gekeken van wat doet de buurman en we doen het al 20 jaar zo en boekhouden gewoon en we registreren en rapporteren”.

Corporatie D wil het niveau van haar medewerkers verhogen. KG zegt “we hebben dus echt een opleidingsplan gemaakt, ik schat dat 30% hier HBO is, op dit moment. We willen nog meer Hbo’ers. En het heeft er wel toe geleid dat een aantal mensen afhaakt zijn, die zijn ook keurig vertrokken. Voor anderen weer kansen”.

Het idee om de organisatie naar een hoger plan te tillen komt vanuit het topmanagement. KG zegt “vooral vanuit de top. Je wilt gewoon een goede club neerzetten en je wilt gewoon laten zien dat je staat voor wat je aan het doen bent. De corporatie had toch een suf imago, een slapende organisatie. En wij wilden dat

imago van ons afschudden". "We hebben nu het imago van strak georganiseerd, zakelijke organisatie". Volgens KG heeft het miljoenen opgeleverd "ik denk dat we echt miljoenen bespaard hebben, door hele simpele dingen gewoon".

Corporatie D maakt ook gebruik van stagiaires die zij dan een betaalde stageplaats aanbieden. KG; "We proberen echt wel maatschappelijke betrokkenheid aan te tonen door mensen een werkplek te gunnen, en het leuke is als je dan van die mensen hoort die hier geweest zijn, hier heb ik echt nog wel wat geleerd! Hier wordt echt wel professioneel gewerkt".

"je moet je personeel ook inlichten; jongens als er iets is waar je beter anders, goedkoper, noem maar op kwalitatief beter, voor de huurders interessanter, geef het door, bespreek het met elkaar. We zijn een kleine club, de deur staat open, dus je moet je mensen ook meenemen daarin. Dat alles mogelijk is. Voor jezelf wel de kaders weten als het MT en dan kun je ook aangeven, richting de mensen waarom iets niet kan".

### **Intern ondernemerschap**

KG past in zijn huidige functie toe wat hij in het bedrijfsleven heeft gezien; "ik kwam uit de accountancy. Dus heb je enorm veel gezien, wat wel werkt en wat niet". KG heeft een andere manier van werken op zijn afdeling geïntroduceerd; "En tijdig werken en betrouwbaar werken, dat soort zaken. Dat heb ik allemaal ingevoerd". Voor de mensen hier betekende dat een verandering; "die mensen die hebben wel een schokje meegemaakt". KG stimuleert op zijn afdeling ondernemerschap en laat de mensen zelf zaken opstellen. Over de kwartaalrapportage zegt KG het volgende; "dat wordt gewoon heel duidelijk gecommuniceerd. Sterker nog, ik laat ze het zelf opstellen". Dus ik heb gedelegeerd, maak zelf een planning, hoe willen jullie het hebben en hoe kun je dat doen". "Nou, in het begin was die planning wazig. Dat heeft 1 jaartje geduurd en toen was het gewoon helder".

Er bestaat geen afrekencultuur binnen corporatie D. "het is hier geen afrekencultuur, maar het is wel zo dat we elkaar erop aanspreken". Deze andere en vooral nieuwe manier van werken zou innoverend kunnen zijn meent KG; "Dat zijn dingen ik weet niet of dat innoveren is, bij deze corporatie was dat iets nieuws".

"het is ons overkomen dat we hier leveranciers hadden, die zaten al 30 jaar in huis! "het is gewoon een mind setting. Van mensen, let op! Wij zijn een corporatie, wij hebben veel geld en dit geld ..... maar dat houdt niet in dat je het over de balk moet gooien. Je gaat daar serieus mee om".

KG; "wat ik zeg, de deur staat open en je weet dat wij openstaan als MT voor ontwikkeling en voor verbetering, dan is de drempel laag en stappen ze zo binnen". "ik denk dat belangrijk is, het is wat abstract misschien maar je mensen motiveren, dat ze het ideeën komen. En goed de markt in de gaten houden".

### **Rol toezichthouders**

De cultuur binnen de RvC was dat de leden lang bleven zitten. Sinds governance code is er een rooster van aftreden van 2 maal 4 jaar. KG; "Sterker nog, er zaten mensen 25 jaar. Met een lintje van de Koningin, van ik zit er 25 jaar bij! Dat was de cultuur. En betrokkenen die wilden wel weg, maar ja, toch ook weer niet zo graag. Daar loop je dan bij een visitatie tegenaan".

"Wij hadden wat moeite met de becijfering van de visitatie. En dan kun je zeggen: wat ben je arrogant, ja dat zijn we misschien wel een beetje". "voor de buitenwereld is dit natuurlijk het belangrijkste. De visitatie en wat voor cijfers je daarvoor krijgt. Hoe dat allemaal tot stand komt is dan minder relevant, maar voor mij zijn het WSW en het centraal fonds zo'n visitatie eigenlijk op hetzelfde level".

KG geeft aan dat hij geen hinder van het WSW en CFV ervaart. Hooguit dat hij vindt dat er te laat een oordeel komt. Het WSW en CFV zouden beter op elkaar afgestemd moeten zijn.

"als ik zie bv. op de Aedes corporatiedag dat gaat over het financieel besturen van corporatie, dan denk ik ja....Maar ik stuur al 6 jaar zo mijn bedrijf aan".

"Ons jaarverslag 2009 is bij de top 20 van het glazen huis, nou dat vinden wij natuurlijk hartstikke leuk. Alleen, dan zit je in de top 20, maar ja, er is er maar eentje de 1<sup>e</sup>! En wat je dan merkt, ja dat is ons idee, dan gaat de politiek werken. En dan blijkt ineens iemand te winnen, dat je denkt hé, die heeft wel goede connecties met de voorzitter van Aedes".

KG; "ik denk dat je voor jezelf als corporatie je randvoorwaarden goed in de gaten moet houden, die moet je paraat hebben. En dan denk ik aan externe toezichthouders, financieel moet je weten waar je aan toe bent".

### **Innovatie**

KG: "het eerste wat ik gedaan heb ik eigenlijk vanuit mijn achtergrond, innovatie eigenlijk wat er in het bedrijfsleven wordt toegepast". Vanuit het beleidsmatige aspect en vanuit het financiële aspect".

Corporatie D heeft haar naam gewijzigd. Voortbordurend op de gemeenten die per 2014 ook gaan fuseren. KG; "Kijk, innoveren is eigenlijk goed op de markt letten en proberen om dit soort dingen aan te zien komen. Dus vandaar dat wij onze naam veranderd hebben, we hebben een professionele uitstraling, qua gebouw en dat soort zaken".

"En die houding, ja ik denk dat dat het meest innoverend is van dit bedrijf. Van een zakelijke houding".

KG;"Dus ik denk zelf wil je innoveren, op welk gebied dan ook, dan moet je 2 dingen doen:

- 1 je mensen kansen geven, die mensen hebben ook ideeën, die mensen stimuleren dat ze met ideeën mogen komen,
- 2 is dat je dus heel helder moet hebben wat wel en niet kan voor jezelf.

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op top management niveau binnen een grote organisatie in de woningcorporatiebranche. In dit geval een woningcorporatie die volgens indeling in de categorie van de groep achterblijvers van innovatieve woningcorporaties valt.

### Historie

Corporatie E is een woningcorporatie met ruim 9.500 verhuureenheden in het Zuidwesten van het land. Met ingang van 1 maart 2011 is corporatie E gefuseerd met een vrij kleine corporatie. Van fusie is nauwelijks sprake, eerder van een overname. De meerwaarde van de juridische fusie is het bieden van continuïteit van de volkshuisvestelijke prestaties. Sinds de fusie wordt de organisatie geleid door een nieuwe directeur met een technische achtergrond. FG, de nieuwe directeur heeft hiervoor tien jaar als directeur bij een gemeente gewerkt en daarvoor bij een andere corporatie als directeur gewerkt. De vorige directeur is met prepensioen gegaan. De werkorganisatie van corporatie E bestaat uit circa 80 medewerkers. Financieel sterke corporatie en staat bekend als een behouden club die geen risico zal nemen. Hele voorzichtige en solide club! Verloop van personeel is vrij laag en gemiddelde leeftijd is 45 jaar. Van toezichthouder CFV zou deze corporatie meer mogen ondernemen.

### Regels

“Er komen wel allemaal eisen op ons af”. Ik vind dat ik dat eigenlijk als enige op pik. Ik heb dat ook gezegd in de organisatie”. “Als er dingen op ons afkomen zoals nieuwe visie of nieuwe ontwikkelingen dan moet dat ook vanuit het MT komen”. Het wordt niet lager in de organisatie gelegd.

“Bij deze organisatie past het voldoen aan de regels”. Bij de directeur zelf pas de rek opzoeken.

### Omgeving

Tot voor kort was er ook geen noodzaak om vanuit de buitenwereld iets te veranderen.

“Ik kijk wel om me heen waar ik informatie vandaan haal. Een informatiebeleidsplan kunnen we niet zonder externe hulp maken”.

“de omgeving is mede bepalend voor onze koers. We zijn veel meer extern georiënteerd en moeten dat zijn”.

Die heffingen komen er nu eenmaal aan.

### Interne organisatie/management

Hebben een visitatie gehad. Volgens medewerkers is de organisatie wel iets anders geworden sinds aanstelling nieuwe directeur. “Dat is omdat iemand is zoals ie is” volgens FG. Dat zit al in kleine dingen; “ik mail en mijn voorganger mailde niet. Besluitvaardigheid is anders. Mijn voorganger heeft hier tot aan zijn pensioen gewerkt en bepaalde dingen niet meer besliste. Ik leg meer druk en snelheid op de organisatie dan mijn voorganger”.

“De vraag aan managers bijvoorbeeld over een beleidsplan ‘wanneer is het dan klaar’ werd door mijn voorganger niet gesteld. Men moest hier wel aan wennen”. “Er waren mooie beleidsvoornemens maar er werd niet uitgewerkt op welke wijze ze dit wilden bereiken”. Doordat ik afspraken ging maken voelde mensen dus druk”. Terwijl ik helemaal niet zo’n control type ben.

“Bij mijn aantreden trof ik een rustige solide organisatie aan, zelfs rustend af en toe”.

In 2011 heeft er een reorganisatie plaatsgevonden. Deze was in 2010 door FG aangekondigd. “In 2010 heb ik een nieuwe financiële manager aangenomen. Deze persoon kijkt op een hele andere manier naar de financiën en vastgoed”.

FG heeft haar mensen gevraagd wat ze willen met het ondernemingsplan. Daar kwamen een aantal zaken uit zoals duurzaamheid, klantvriendelijkheid en samenwerking. “De mensen zelf hadden toch ook wel kritiek op de onderlinge samenwerking”. Er zijn workshops geweest om zaken bespreekbaar te maken.

“In de strategische nota ontbrak het hoofdstuk bedrijfsvoering. Hebben we ook niet gemaakt in 2009. Deze liep tot 2014 en zijn deze nu aan het herijken”. Het was vooral extern georiënteerd.

De managementlaag onder de directeur is inmiddels op één persoon na vernieuwd aldus FG.

“Er werd hier voor mijn tijd nooit iets aan de mensen gevraagd of teruggelegd”.

Sinds de drie jaar dat FG hier nu zit is er wel het een en ander veranderd. “Er is hier een aantal mensen die dit enorm waarderen omdat zij dit al jarenlang hebben gewild”. En er is een aantal mensen die het wat snel vindt gaan”.

De organisatie kwam van een vierpoot model zoals corporaties altijd waren ingedeeld; woonservice, techniek (onderhoud en projecten), algemeen (bedrijfsvoering) en financiën. Na de reorganisatie is het aantal managers teruggebracht. Gericht op het inzetten van goed management. MT bestaat uit 3 personen inclusief directeur zelf.

### **Intern ondernemerschap**

“Ik probeer verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen’ wie is nou verantwoordelijk voor dit project’. “Mensen ergens voor verantwoordelijk maken doe ik wel. maar ik heb ook missers zoals het overschrijden van de begroting”. “Daar ben ik niet strak genoeg in”.

Er is vanaf het begin wel meteen samengewerkt aan diverse projecten. Als voorbeeld noemt FG een project ter verbetering van klantgerichtheid.

“Waar ik bewust mee om ga is beleidscyclus en gedragsverandering. Dat laatste zodat mensen meer uit hun comfort zone komen”. Volgens FG bestond hier een eilandjescultuur en een familiecultuur.

Volgens FG is het ook belangrijk om mensen van buiten de branche in huis te hebben. “Je wilt ook in gedrag andere mensen zoeken bijvoorbeeld wij zoeken proactief, klantgericht, samenwerkingsgericht of op bepaald vakgebied”.

“De mensen hier zijn niet zo proactief”. “Om mensen buiten branche aan te nemen geeft ook een beweging. Daar gaan mensen wel in mee. Je kunt je personeelsleden namelijk niet veranderen!”.

“Er kunnen ook mensen zitten die talenten verborgen houden omdat het niet gevraagd werd”. FG meent dat wanneer je er andere mensen naast zet dit in beweging kan komen. Zo leidt dit naar een gedragsverandering en naar een professionele organisatie. “Ik vind dat we nog niet professioneel genoeg zijn voor een corporatie van onze omvang”. “Het maken van een informatie beleidsplan dat hebben we niet, dat kunnen we niet”.

“Ik moet er op letten dat de waarden in het bedrijf, de zorgvuldigheid overeind blijft. Wat gooi je anders weg, tegelijkertijd wil ik ze wel in beweging krijgen”. De mensen zijn hier gezagsgetrouw”.

“nieuwe dingen aandragen komt hier niet uit de mensen zelf, dat moet de leidinggevende doen of soms zelfs een niveau hoger”.

“Er was één afdeling die steeds ontsnapte aan verandering, dat was de afdeling planmatig onderhoud, die bleven met gemak geld uitgeven”. Er zit nu iemand anders en die zegt ‘laten we eens nagaan of het echt allemaal wel nodig is’.

Om intern ondernemerschap te stimuleren legt FG het nemen van initiatief bij de medewerkers, bijvoorbeeld om met haar een afspraak te maken van een half uurtje om bij te praten. Ze heeft nog maar één medewerker gehad die dat heeft gedaan. Terwijl FG zich zelf een toegankelijk persoon vindt. “Ik loop zelf ook langs op de afdeling en dat stellen de mensen zeer op prijs”.

“je moet ook niet proactiviteit van iedereen verwachten”.

### **Rol toezichhouders**

De RvC moest ook wennen. “de RvC wilde er niet aan om op kasstromen te sturen. De oude kaders moesten in stand blijven”. Inmiddels is er een geheel nieuwe RvC.

Van de RvC kreeg FG wel een aantal opdrachten ten tijde van haar aanstelling; relatie met gemeente verbeteren, openheid in het bedrijf, informatie vanuit het management was veel te weinig, beter omgaan met projecten.



“Mijn voorganger vonden ze daar niet goed in”. “Dat ik iets innovatiefs en ondernemends in mij had dat hadden ze niet gedacht. De RvC is daar wel van geschrokken”.

Het WSW en CFV worden niet als beperkend gevonden; “wij gaan nooit de discussie aan, wij doen gewoon wat jullie vragen”. Van collega corporaties hoort FG nog wel eens dat ze het niet eens zijn met de beoordeling. Naar eigen zeggen heeft FG deze behoefte helemaal niet.

### **Innovatie**

De corporatie is vrij solide. “Op het gebied van innovatie werd er niet gestimuleerd. Er werd niks gevraagd”.

FG heeft wel een keer, op verzoek van het SEV, mee gedaan met een pilot. Daar is verder niks uitgekomen.

“Ondernemend zijn en nieuwe dingen zoeken zit in mijn aard”. Om dit te bewerkstelligen is er volgens FG eerst vertrouwen van je mensen nodig. “Daar is hier intern een lange adem voor nodig”.

Als voorbeeld noemt FG een project over het inzichtelijk krijgen van huurinkomsten. Daar wordt nog op de oude manier mee omgegaan; ‘als u niet wilt dan hoeft het niet’ en wij als management dachten al van we moeten het stimuleren”.

Proactiviteit probeert FG te stimuleren door initiatieven bij de medewerkers neer te leggen.

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op midden management niveau binnen een grote organisatie in de woningcorporatiebranche in de categorie achterblijvers van innovatieve organisaties.

### Historie

JV werkt bij corporatie E vanaf 2000 op de financiële afdeling. Het sleuteljaar is 2009 sinds de nieuwe directeur is aangetreden. De reorganisatie heeft geen gevolgen gehad voor JV. Er was geen noodzaak dat mensen gedwongen werden ontslagen. Er was een sociaal plan dat niemand weg moest. Slecht wijziging van functies en andere indeling van de organisatie op afdelingsniveau.

### Regels

“de grootste omslag qua wet- en regelgeving is de sturing op kasstromen geweest”meent JV. Vroeger werd er alleen naar kengetallen gekeken. Het sturen op kasstromen wordt wel beter ervaren.

Er veranderen nu een heleboel dingen tegelijk met regelgeving en nieuwe regels jaarrekening.

“Voor DAEB\* activiteiten blijft het lastig omdat de regelgeving hiervoor nog uit blijft”.

Ze houden zich verder aan de regels en overschrijden deze niet.

“Je merkt dat er wel steeds meer regels komen”. “Ik ben nu met fiscaliteiten bezig en dat is voor mij weer een nieuw vak, dat vind ik wel leuk”. De ellende is nu dat er zoveel dingen tegelijk komen”.

### Omgeving/de markt

“er wordt nu het belang ingezien om zaken naar buiten te communiceren”. Eerst was het doe maar normaal dan doe je al gek genoeg. Nu mag je gerust laten zien waar je mee bezig bent”. Dit komt door de ontwikkelingen op de markt vindt JV. Over de invloed vanuit de markt zegt JV; “Het is maar net wat je er van maakt en wat je ambitie is”. Je kunt ook zeggen ik ben beheerder en verder vind ik het best”. Voor corporatie E is de omgeving medebepalend voor de koers. We hebben ook stakeholdersbijeenkomsten. “De directeur is alle stakeholders langs geweest en gevraagd van wat zij verwachten”.

De omgeving kijkt naar corporatie E als zijnde een solide club zegt JV; “wel een beetje bezadigd. De organisatie is niet heel erg vooruitstrevend, behoudend zeg maar”.

“Ik verwacht dat we terug gaan naar gemeentelijk woningbedrijf en dat je door de overheid meer die kant op wordt geduwd”

### Interne organisatie

JV merkt wel een verschil sinds de nieuwe directeur is aangetreden in 2009. “eerst waren we echt een beheerorganisatie en nu gaan we meer aan vastgoedsturing doen, sturen op rendementen”.

Er is op de afdeling van JV wel het nodige veranderd. Dit valt en staat met de persoon die er zit als manager zegt JV. Sinds control en financiën is gescheiden is er eerst een interim manager gekomen en sinds 2011 een vaste manager financiën. “De interim manager was er vooruitstrevend en wilde het liefst tien dingen tegelijk overhoop halen”. Voor de afdeling financiën was dit wel een schok, het was net één tandje te hard”. Sinds de vaste manager is het wel gestabiliseerd maar zit er wel vooruitgang in”.

Door aantrekken van nieuwe mensen komt er wel vooruitgang. “je merkt dat het goed is dat er frisse mensen bij komen, ik zelf zit hier al een tijdje”.

Qua samenwerking zegt JV; “uit het medewerkers tevredenheidonderzoek kwam naar voren dat we nog niet zo goed met elkaar samenwerken”. Ze gaan er wat aan doen door bepaalde afdelingen samen te voegen.

Voor het aantrekken van nieuw personeel vindt JV de competenties het belangrijkste en kan het een voordeel zijn wanneer iemand van buiten de branche komt. Dat idee komt ook voornamelijk bij FG vandaan meent JV.

“Meeste tijd en energie is naar de interne organisatie gegaan”. Eerst moet je intern op orde zijn wil je extern verder gaan”.

Veranderingen moeten hier niet te snel gaan, moeten geleidelijk aan. En niet honderd dingen tegelijk”. De directeur wil dat wel graag maar de mensen zijn niet zo snel mee te krijgen. “De directeur loopt voorop maar de mensen lopen niet zo snel. Je moet uitkijken dat je elkaar niet kwijt raakt”. Het is verder wel een veilige omgeving. Medewerkers krijgen wel gelegenheid om hun mond open te trekken. Of ze dat doen is een tweede. De vorige directeur was een familieman, de vader van corporatie E.

### **Intern ondernemerschap**

Uit het visitatierapport kwam naar voren dat de organisatie wel wat meer mag ondernemen. Zoals ook CFV meent. “Eerst was het gewoon alles volgens het lijstje afwerken en dat neerzetten. Nu gaat het meer richting ondernemen”. Dit komt onder andere door wisseling van personeel en RvC meent JV. De vorige bestuurder zat al een paar jaar tegen pensioen aan en wilde niet nog zaken aanpakken. Maar z’n tijd uitzitten. Het is volgens JV wel een goeie zaak om meer aan ondernemerschap te doen in de organisatie. De kerntaak is het beheren meent JV. “Het doel van de reorganisatie was om het MT kleiner te maken”. De positie van de controller zit nu in het MT maar zou er volgens JV buiten moeten zitten. Op basis van het beleidsplan is het ondernemingsplan vastgesteld. Hierin zijn doelen benoemd en zo concreet mogelijk verwachte resultaten. “Proactief zijn is zelfs één van de kerncompetenties geworden. De overige zijn samenwerken en klantvriendelijkheid”.

### **Rol toezichthouders**

Door wisseling van de RvC is de organisatie ondernemender geworden. De RvC is sinds begin 2012 vernieuwd. Ze zaten volgens de governance code aan de maximum periode van zittingstermijn. “de vorige RvC is dat ze meer op de zak met geld gingen zitten”.

Over de toezichthouders zoals WSW en CFV zegt JV het volgende; “we hebben er geen last van; we zijn een sterke organisatie en voldoen aan de gestelde normen”

### **Innovatie**

“Met duurzaamheid, energiezuinig wordt wel gestimuleerd in de organisatie”.

Innovatie ziet JV meer op het gebied van projectmanagement. “het is de vraag of je dat als organisatie zelf moet doen of daar innovatieve partijen voor moet uitnodigen”.

JV zegt “er zitten natuurlijk ook risico’s aan innovatie. Je bent toch bezig met maatschappelijk geld te investeren”. Het moet maatschappelijk te verantwoorden zijn”.

“De oude garde hier vindt dat we doen wat we moeten doen en dat goed doen”.

“We zijn zelf niet zo creatief om te kijken of we zelf al iets op de markt kunnen doen, we zijn daar een beetje afwachtend in”.

Voor projectontwikkeling zoeken ze innovatieve oplossingen. Dit staat ook in het Jaarverslag van 2010. “We zijn niet een corporatie die voorop wil lopen, dan kun je ook niks verkeerd doen”.

## CASE 6 ACHTERBLIJVERS INNOVATIEVE WONINGCORPORATIE KLEIN

Interview 30/07/2012

AZ: Directeur-Bestuurder

---

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op top management niveau binnen een kleine organisatie in de woningcorporatiebranche. In dit geval een woningcorporatie die volgens indeling in de categorie achterblijvers van innovatieve woningcorporaties valt.

### **Historie**

Corporatie F is werkzaam in het westen van het land. Er is hier geen sprake van krimpregio. Enorme behoefte aan betaalbare woningen. Er werken ongeveer 28 medewerkers. Kleine corporatie met een platte hiërarchische

structuur. De RvC bestaat uit 5 leden. Deze leden zijn van diverse markten thuis. In 2009 zijn twee leden van de RvC conform het rooster afgetreden. Bestuurder van de corporatie is sinds 1 maart 1996 directeur en sinds 1997 bestuurder. Hiervoor ambtenaar geweest. Is een echte volkshuisvester zoals AZ zelf zegt. Heeft veel ervaring in de branche. Het bezit van deze corporatie telt relatief veel oud bezit (voor- en vroeg naoorlogs bezit) en bezit uit de jaren '60 en '70. Gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 47 jaar. Verloop is laag.

## **Regels**

De wijziging in regels van daeb en niet-daeb kun je volgens AZ als innovatie beschouwen. “We zitten in een sector die veel regelgeving heeft”. We hebben wel hinder van de regels uit de Europese Beschikking maar niet anders dan dat je...

“We zijn een sterk gereguleerde branche en dat is soms wel vervelend”. Ik beschouw het als een randvoorwaarde. Het afzetten tegen de overheid daar ben ik nooit een voorstander van geweest”.

We hebben een publieke taak. Daar horen regels bij. “je moet je aan de regels houden maar binnen de regels heb je wel ruimte om je eigen koers te varen”. “Met de regels zoals deze er nu zijn heeft AZ nooit als een groot probleem ervaren. Dus ik begrijp de hele discussie in de sector over al die regelgeving niet”

“Je moet veel verantwoorden zonder dat je kern raakt gaat het nu wel goed of niet”; een hoop schijnzekerheid zie ik nu in de regels terugkomen”.

Er zijn wel veel regels maar het is jouw taak als organisatie daar mee om te gaan en niet steeds ter discussie stellen.

## **Omgeving**

Hoe vaak komt het voor dat innovatie uit de klant wordt gehaald en dat het een verbetering is. “We voelen zelf aan wat we moeten veranderen”. AZ zegt geen druk van buitenaf te voelen. Zij proberen als organisatie dit voor te zijn. “Druk van buitenaf zit niet in wet- en regelgeving maar zit in wat de omgeving van je verwacht, je klanten, de mensen; “onze klanten lopen niet weg, ze hebben niets anders te kiezen dan bij jou te zitten. Ze kunnen niet anders en zijn snel tevreden. Zij zullen ook geen impuls geven tot vernieuwing. Vernieuwing komt vanuit de organisatie zelf”. Daarnaast is het ook tijd en plaats gebonden”.

Er bestaan volgens AZ drie soorten doelgroepen; de doelgroep die geheel afhankelijk is van ons en die geen betaalbaar huis kunnen vinden; het is de doelgroep die zich echt niet kan redden. Dit is een groep die altijd bij ons zal blijven. Dan de doelgroep voor wie wij een opstap zijn zoals de starters en studenten. De laatste en derde groep zijn de mensen voor wie het lastig is een woning op de woningmarkt te zoeken. Die zich in principe zichzelf moeten kunnen redden. Het aanbod wat voor die mensen beschikbaar en betaalbaar is zit bij de woningcorporaties. Deze groep is mondiger en zou impulsen aan ons kunnen geven. “De kracht van de corporatie zit in het bereikbaar houden van woningen”. De klanten is je markt. “Overheid en crisis maken tot proactief handelen is een quote uit het JV 2008; “je moet een beeld hebben van wat er om je heen gebeurt”. We zijn een krimpsector maar we willen blijven bestaan, dat vind ik proactief handelen”.

## **Interne organisatie/management**

“Je moet het financieel ook op orde hebben”. Je moet rendementen kunnen halen op zakelijke harde criteria. Volgens AZ moet je verschillende mensen in de organisatie hebben, creatieve en mensen die daar tegenover staan. Er moet balans zijn in de organisatie.

VVE beheer zijn we om economische reden gestart. We zijn een taakorganisatie. En als die organisatie geen impulsen van buiten krijgt dan gaat ie op een bepaalde manier functioneren.

Er zouden meer mensen van buitenaf in de branche moeten werken. Echte goeie mensen komen niet veel langs bij onze organisatie’. We hebben op dat punt een imago probleem”.

Het is goed om je te spiegelen aan andere organisaties. Het is dan prettig als je mensen hebt die dat hebben meegemaakt.

Van procesgericht naar systeemgericht volgens een managementmodel. Je moet stappen zetten omdat je anders als organisatie vast komt te zitten. Ik denk dat we meer systeemgericht zijn. “Een volledig klantgestuurde organisatie worden we nooit. Eén van de redenen is al het type klant dat we hebben en het type dienstverlening dat we doen als organisatie”.

“Ik ben niet zo kapot van koplopers in innovatie. Ik vind het wel goed dat ze er zijn. Wij willen geen voorlopers zijn ook niet in de grootte van onze organisatie. Als dienstverlenende organisaties, ik trek het wat breder, kun je ook geen sores aan je kop hebben om het goed te doen.

### **Intern ondernemerschap**

“Je moet je altijd afvragen waarom doe ik dat, wat is nou de toegevoegde waarde”

“Om dingen integraal toe te passen ben ik terughoudend in”.

“Vroeger kwam eigenlijk alles bij mij vandaan. Nu hebben we een MT die ook wat te zeggen heeft. En de medewerkers proberen we ook te stimuleren en daar komt soms wat uit”.

“Je laat je extern meten en intern onderzoek door visitatie”. Het gaat er om wat de aanbeveling is en niet het cijfer wat je krijgt. Wat kun je verbeteren als organisatie!”. “Uit het rapport willen we concrete verbeterpunten voor de organisatie halen”. We willen ook uitstralen dat we er iets mee doen.

### **Rol toezichthouders**

Vanwege de governance code, waarbij zitting leden RvC max 2 x 4 jaar mag zijn is er nu een nieuwe RvC. De RvC van corporatie F is wel kritisch volgens AZ en zitten meer aan de vastgoed kant. Ze vinden het goed om investeringen ter discussie te stellen als zij vinden dat het te ver gaat. “de RvC zal als een soort rem op innovaties werken”. Ze zullen altijd kritisch blijven vragen waarom doe je dit?” En wat levert het ons nu op”.

“Het CFV zie ik op het vlak van innovatie niet echt als positief of negatief”. Ze hebben wel gestimuleerd dat corporaties meer met hun geld gingen doen. Ze hebben hiermee juist avonturen gestimuleerd”. Je moet juist ook kijken naar het verdienmodel; het model van corporatie X\* zou ik nou niet iedereen aanraden. De sector als geheel kan dat niet opbrengen. Dat vindt AZ ook van corporatie A. “Met het WSW heb ik tot nu toe geen problemen ervaren”. Ze zijn wel belangrijk want als je investeert moeten zij jou wel de ruimte geven”.

“We kunnen onze activiteiten binnen de regels nog steeds verantwoorden”.

In 2006 is de RvC vervangen door 5 leden. Hiervoor waren het 6 leden.

### **Innovatie**

“Met innovaties moet je oppassen. Het is natuurlijk heel aantrekkelijk om voorop te lopen. Maar je kunt heel gauw uit de pas lopen”.

Uit Aedes Magazine leest AZ het volgende citaat van RdJ: “de SS Rotterdam had best een idee van Bill Gates kunnen zijn maar dit soort new age Robbin Hood weten wel wat geld verdienen is en dat weten de corporaties niet”. AZ vindt dit een ijzersterke opmerking. AZ meent dat dat één van onze problemen is; het niet kunnen omgaan met geld.

“Wij zijn geneigd om innovatie te zoeken in klantbereikbaarheid en projecten”. De kracht van innovatie wordt vaak onderschat”. Ik ben altijd geïnteresseerd als het om innovatie gaat hoe je je bedrijf beter kunt maken. “VVE-beheer is voor ons een vorm van innovatie. Het zijn klanten die weg kunnen lopen. Je krijgt andere vragen. Daar moeten dingen uit voort komen die de hele organisatie kritisch doen kijken”. “Als ik naar innovatie kijk dan denk ik meteen hoe kijk je tegen je doelgroep aan, hoe richt je je organisatie in en kijk je tegen je bedrijfsvoering aan”. Volgens AZ schiet corporatie A door in het innovatief zijn. AZ ziet VVE beheer als innovatie. Het is een inkomstenbron uit derden. “We zijn een taakorganisatie. Mensen zijn afhankelijk van jouw organisatie”. “De kracht om jouw organisatie te vernieuwen en te laten groeien moet je uit andere manieren halen. Ik denk dat iedere organisatie impulsen van buitenaf nodig heeft om te verbeteren”.

“De impulsen komen van binnen uit maar moet gevoed worden van buiten. Vanuit ons klantenpotentieel vind ik dat te weinig”. Volgens AZ kun je dat doen door je te laten beoordelen, visitatie, andere klantgroepen naar binnen halen.

Ik denk dat er in onze branche weinig voorlopers op het vlak van innovatie zijn. Er zijn wel uitschieters maar die falen op ander zaken. “Wat meer bescheidenheid past bij ons”. “Ik denk dat de branche best innovatief, moet zijn maar zichzelf ook wel enige beperking moet opleggen afhankelijk van type innovatie waar je voor staat”. Het moet financieel haalbaar zijn. Een organisatie als Apple is innovatief maar die mogen ook failliet gaan, dat mogen wij niet! Innovatie brengt ook risico met je mee. “Bestaande dingen anders doen of beter doen vind ik ook innovatie”.

Interview 02/07/2012

CB: Financieel directeur

---

De focus van dit interview was gericht op de mate van innovatie en intern ondernemerschap op midden management niveau binnen een kleine organisatie in de woningcorporatiebranche in de categorie achterblijvers van innovatieve organisaties.

### **Historie**

CB sinds 1 juni jl. werkzaam in een vast dienstverband. Hij volgt daarmee een persoon die als interim financieel manager een kleine 2 jaar bij corporatie F werkzaam is geweest. CB heeft 10 jaar ervaring in de branche. Het MT bestaat uit drie personen waaronder de directeur zelf die de portefeuille vastgoed en projecten heeft. Één keer in de drie weken is er een MT overleg. CB heeft zelf vier mensen op zijn afdeling waarvoor hij leidinggevende is.

### **Regels**

“We zijn het niet eens zoals het in de regelgeving vast komt te liggen, de waardering van het vastgoed op bedrijfswaarde, marktwaarde”. “De regels die er zijn werken verstorend”. De regels zorgen voor onduidelijkheid en komen transparantie echt niet ten goede, derhalve verstorend voor een goed eenduidige beeld van de sector. Stapelen van regels op regels op uitzonderingen gaat de sector niet helpen. “De regels die er zijn voor het toewijzen van het vastgoed is prima, die moeten er zijn. Wat wij met het vastgoed doen dat is aan ons”. “Wij sturen heel strikt op de regels zoals toewijzing en scheiding van vastgoed. Daar houden wij ons aan”. “door alle veranderende regels ga je als corporatie als het ware rouwfases in; eerst vind je het niks, je moet er aan wennen en dan accepteren dat het anders moet, en als laatste de positieve kant van de regels inzien”. Je moet er gewoon mee dealen”. We lopen niet vooruit op wet en regelgeving die nog moet komen”.

### **Omgeving/de markt**

“wij passen de organisatie aan onze omgeving aan. Dat betekent voor ons 20% van ons bezit is commercieel”. Dan heb je ook bezit waar mensen met een hoger inkomen in kunnen. “Uitgangspunt voor ons is wat wil de klant”. “Huurders hebben niks met waarde van het huis waar ze in zitten, als ze maar bediend worden”. De klanten stellen tegenwoordig hoge eisen.

“We zijn heel erg aanbodgestuurd en kijken te weinig waar er markt voor is”.

“De omgeving verandert, waar het naar toe gaat daar hebben we als MT wel ideeën bij maar dat haal je niet uit de organisatie zelf”.

### **Interne organisatie**

CB; “van oudsher is het een traditionele corporatie. In vergelijking tot andere corporaties van dezelfde grootte is de directeur verder dan de organisatie. Directeur vindt dat VVE beheer een onderdeel is van je core business, want het gaat over het verhuren van woningen”.

“Het business model is hetzelfde voor huurwoningen als voor vve want je doet het beheer”.

Meeste corporaties vinden vve beheer lastig en doen beheer alleen voor hetgeen zij in bezit hebben.

Er wordt ruimte gecreëerd in de organisatie voor servicebeheer omdat je maar een kleine organisatie hebt. Hierdoor zitten ze ruimer in het personeel. Stelregel is 1 medewerker op 100 verhuureenheden.

Corporatie F heeft voorkeur voor juridische scheiding wanneer het om daeb en niet-daeb bezit gaat. Interne organisatie hoeft daar niet op worden gewijzigd aldus CB. Informatieprocessen zijn vanuit MT is niet geformaliseerd. MT informeert haar eigen mensen. CB vindt dat je dit ook niet moet formaliseren. In het algemeen wordt er nog wel eens gezeurd over andere afdelingen. CB meent dat men zich op eigen taken moeten concentreren en dat goed doen. “we zorgend dat onze informatie klopt en de zaken op orde zijn”. “op mijn eigen afdeling heb ik gezegd dat we ons dienstverlenend moeten opstellen”. Toen CB hier binnen kwam ervaarde hij de verschillende afdelingen als eilandjes. Er wordt nu wel meer samen gewerkt. Het helpt als je in de organisatie rond loopt.

“Met zo’n kleine organisatie neigt het bijna naar een familiebedrijf. Er wordt te weinig naar elkaar uitgesproken. Iedereen doet wel zijn best”.

“Als je een grotere organisatie hebt kun je deze beter inrichten”. Wij zijn heel traditioneel ingericht; veel mannen op financiële afdeling, afdeling wonen zijn allemaal vrouwen”.

Sinds een paar jaar werkt de corporatie **vanuit gedachtegoed van INK. Dit vind je terug in KWH en PDCA-cycle. INK model is voor mij een handige kapstok om waarnemingen en richtingen te typeren**; van proces- naar systeemgericht werken”. We zitten hier nu midden in. Voordeel van een kleine organisatie is dat je geen projectgroepen hebt maar direct de medewerkers er bij betreft”.

### **Intern ondernemerschap**

Straks krijg je een scheiding van sociaal en commercieel vastgoed. Mogelijk wordt er een rol vervuld in commercieel vastgoed. “Het businessmodel voor sociaal (daeb) en commercieel (niet-daeb) is hetzelfde”.

“Vanuit de mensen hier komt niet zoveel nieuws. Het is ook moeilijk omdat te stimuleren”.

CB meent dat het ook niet onverstandig is om mensen van buiten de branche aan te trekken.

“Het niveau van de medewerkers is ik doe mijn ding”. Door aan een aantal kleine knoppen te draaien krijgen mensen juist meer werkplezier en komen ze misschien wel met nieuwe dingen”.

“ik probeer wel meer verantwoordelijkheden bij de mensen zelf neer te leggen”CB zegt dat hij er dan wel weer om moet vragen wanneer zaken gereed zijn.

“Om ambities waar te kunnen maken is gebaseerd op ervaring. En omdat je weet waar je op moet sturen. Het gaat allemaal wel zoals ik wil”.

### **Rol toezichthouders**

“Gegevens van de corporaties worden in een keurslijf geperst bij het CFV”. Als je er buiten valt is het wel vervelend”. “soms lijkt het alsof ze niet snappen wat de business is. “dit gaat ten koste van innovatieve ideeën”. Het vergt extra tijd omdat je alles moet uitleggen.

Hiervoor heeft er een ouderwetse RvC gezeten. De huidige RvC zijn zwaargewichten.

### **Innovatie**

“we zijn geen corporatie die voorop wil lopen, we kijken wel naar mogelijkheden naast toepassen van regelgeving”. “Als ik kijk naar mijn afdeling vind ik niet dat er zoveel innovatieve kracht bij de mensen zelf zit”. “Ik ben financiële man en als ik eerlijk ben ben ik niet zo innovatief. Het uitbesteden van projecten vind ik prima in plaats van dat je hetzelfde doet”. Verbetering in bestaande processen is wel van belang, maar echt het innovatieve... nee”. “De grootte van de organisatie beperkt je wel in je innovativiteit, je hebt te weinig body, te weinig volume”. Innovatie kan plaats vinden in de processen en innovatieve ideeën in wonen en projecten. “Er zijn andere corporaties die veel verder zijn dan wij” “mensen van buiten de sector nemen vaak een innovatievere kracht mee dan mensen uit de sector, die laatste is een valkuil”. Dat de organisatie klein is is een grotere beperking dan de omgeving”. Menskracht is een grote beperking.

“het out of the box denken daar zijn wij niet vooruitlopend in, zoals corporatie A dat wel doet. Onze directeur vindt dat helemaal niks. Wat die corporatie doet vind ik wel goed bedacht maar zo ver gaan wij hier niet, dat zit hier niet in de organisatie”.



Indeling	Invest in % WOZ 14% en >	Invest in % WOZ 8% - 14%	Invest in % WOZ < 8%	Gem afl.fictie v/d groep van "14% en > "	Gem. afl.fictie v/d groep van "8% - 14%"	gem afl.fictie vd groep van "< 8%"	Gem solvabiliteit obv bedrijfsw v/d groep van "14% en > "	Gem. solvabiliteit obv bedrijfswaarde v/d groep van "8% - 14%"	Gem. solvabiliteit obv bedrijfswaarde vd groep van "< 8%"
192	45	54	93	2,4%	3,3%	4,9%	28,4%	38,4%	42,2%
192	46	97	49	2,9%	3,3%	4,2%	27,6%	30,9%	36,7%

Aantal vhe's	Totaal investerings in 4 jaren	Totaal verkopten in 4 jaren	Verkopten in % investerings	Voor de gegevens, zie kolom J	Investerings in 4 jaren in % WOZ ult 2010	verkopten in 4 jaren in % WOZ ult 2010	100% WOZ	Aflossingsfictie dpi2011	solvabiliteit bedrijfswaarde dvi2010	ICR 2011
656	66.578	0	0%		90%	0%	73.856	0,0%	-10,0%	0,2
185	22.500	400	2%		72%	1%	31.182	0,7%	19,0%	1,1
247	19.957	798	4%		58%	2%	34.493	1,6%	3,7%	1,4
847	41.275	0	0%		48%	0%	86.594	1,9%	19,9%	1,3
2043	88.209	3.574	4%		43%	2%	204.086	2,6%	31,0%	1,7
1511	63.908	2.640	4%		37%	2%	172.462	3,4%	23,8%	1,6
2075	69.134	14.599	21%		32%	7%	219.020	1,8%	13,7%	1,5
1723	48.658	5.010	10%		30%	3%	160.244	2,1%	43,3%	2,3
1101	51.290	14.462	28%		26%	7%	199.065	2,4%	36,6%	1,5
1198	30.414	9.824	32%		25%	8%	121.913	2,3%	22,8%	1,6
1578	53.297	5.505	10%		25%	3%	214.690	1,6%	18,5%	1,2
602	17.595	4.456	25%		25%	6%	71.093	3,2%	27,9%	1,5
1499	63.186	11.600	18%		24%	4%	268.027	2,6%	34,0%	1,5
2747	122.436	0	0%		22%	0%	552.076	0,0%	9,4%	0,9
1923	66.476	27.334	41%		21%	9%	312.668	3,4%	28,9%	1,7
579	14.947	1.816	12%		20%	2%	75.411	2,6%	39,6%	1,4
604	19.417	3.838	20%		20%	4%	99.563	1,8%	13,9%	1,5

1269	24.325	1.426	6%		19%	1%	125.490	2,4%	27,4%	1,2
1922	55.023	23.735	43%		19%	8%	284.925	1,8%	29,0%	1,3
330	7.309	2.447	33%		19%	6%	38.143	2,5%	37,0%	1,1
806	24.603	10.136	41%		19%	8%	128.903	8,5%	52,8%	3,1
1501	42.899	5.277	12%		19%	2%	229.686	2,1%	23,8%	1,3
2533	81.052	29.773	37%		18%	7%	445.508	1,4%	19,0%	1,0
667	14.568	0	0%		18%	0%	81.023	0,9%	38,0%	1,2
1419	51.826	14.934	29%		18%	5%	290.337	2,6%	28,6%	1,7
448	11.452	0	0%		17%	0%	65.606	2,8%	31,6%	1,6
1076	28.638	5.443	19%		17%	3%	165.908	1,3%	45,7%	1,3
2575	41.403	4.559	11%		17%	2%	247.727	1,5%	37,8%	2,0
657	21.502	13.266	62%		16%	10%	130.487	2,3%	29,7%	0,7
2358	61.611	7.961	13%		16%	2%	383.208	2,2%	23,7%	1,4
2591	57.227	13.241	23%		16%	4%	357.331	6,1%	33,2%	2,4
458	10.725	3.371	31%		16%	5%	67.643	4,9%	43,4%	1,9
1267	22.148	13.652	62%		16%	10%	140.601	1,0%	32,2%	1,2
2073	63.751	2.788	4%		16%	1%	405.825	2,6%	25,3%	1,5
2304	64.826	13.231	20%		16%	3%	414.167	2,9%	39,2%	1,2
2765	45.341	16.395	36%		16%	6%	291.964	3,7%	29,0%	1,7
999	30.238	1.669	6%		16%	1%	195.066	1,3%	32,0%	1,3
1907	48.603	28.989	60%		15%	9%	315.545	-1,5%	27,7%	0,9
2698	43.229	1.534	4%		15%	1%	283.042	2,8%	33,9%	1,3
664	17.845	2.397	13%		15%	2%	116.957	4,1%	34,6%	1,8
1711	25.442	7.387	29%		15%	4%	170.010	4,2%	30,8%	1,9
1430	25.021	13.122	52%		14%	8%	173.142	1,0%	13,1%	1,8
270	4.644	0	0%		14%	0%	33.037	0,9%	29,8%	1,4
2405	57.862	3.513	6%		14%	1%	422.372	3,5%	33,2%	1,8
793	20.800	6.489	31%		14%	4%	152.151	4,3%	47,5%	1,9
1649	34.183	10.471	31%		13%	4%	253.266	5,9%	51,5%	2,4
1120	30.776	9.688	31%		13%	4%	230.599	2,5%	39,1%	1,6

1942	44.086	10.998	25%		13%	3%	334.251	1,0%	23,2%	1,2
1651	28.648	3.838	13%		13%	2%	220.762	2,8%	38,6%	1,8
959	23.170	0	0%		13%	0%	182.110	3,5%	28,8%	1,8
1074	23.275	11.279	48%		13%	6%	185.405	3,0%	31,2%	1,8
2682	56.223	17.231	31%		12%	4%	459.647	3,1%	48,5%	2,0
808	13.979	7.935	57%		12%	7%	116.343	2,6%	45,5%	1,6
365	7.952	820	10%		12%	1%	67.042	3,6%	36,2%	1,5
992	20.279	1.894	9%		12%	1%	170.977	5,1%	45,4%	3,1
1374	25.706	12.018	47%		12%	6%	217.030	4,0%	33,5%	2,4
2277	52.745	15.453	29%		12%	3%	448.182	2,8%	38,2%	1,6
580	8.364	1.787	21%		12%	2%	71.590	2,0%	32,7%	1,5
1502	19.137	8.291	43%		12%	5%	165.215	3,7%	48,2%	2,3
2089	37.445	13.749	37%		11%	4%	330.230	2,4%	30,8%	1,7
2690	41.101	11.313	28%		11%	3%	364.567	3,8%	37,6%	1,8
880	16.477	3.425	21%		11%	2%	147.573	2,8%	29,4%	1,1
2724	56.175	31.952	57%		11%	6%	504.500	3,6%	37,4%	1,8
1615	30.977	9.898	32%		11%	3%	283.068	2,6%	47,1%	1,8
2774	43.748	4.964	11%		11%	1%	400.901	4,1%	39,3%	2,3
712	16.365	0	0%		11%	0%	150.461	2,9%	22,9%	1,3
200	3.078	332	11%		11%	1%	28.336	0,7%	48,6%	1,1
1768	24.311	2.991	12%		11%	1%	227.501	2,7%	21,7%	1,1
956	14.785	2.400	16%		11%	2%	139.921	2,7%	41,2%	1,9
2580	39.651	8.283	21%		11%	2%	377.600	2,6%	37,2%	2,2
2727	39.137	6.720	17%		10%	2%	375.309	3,2%	45,8%	1,8
1942	19.870	8.249	42%		10%	4%	190.736	1,7%	31,2%	1,3
2699	40.707	1.290	3%		10%	0%	391.388	2,0%	34,7%	1,3
2596	55.872	17.552	31%		10%	3%	540.253	3,2%	22,0%	1,7
2884	39.665	13.023	33%		10%	3%	384.209	1,5%	22,3%	1,3
2448	29.191	20.953	72%		10%	7%	284.668	6,8%	56,0%	3,2
978	16.848	6.938	41%		10%	4%	164.941	2,7%	46,8%	1,9

2330	38.745	4.349	11%		10%	1%	380.349	3,4%	41,6%	1,6
1081	18.611	9.968	54%		10%	5%	184.002	4,1%	30,5%	2,0
890	16.553	4.842	29%		10%	3%	164.067	2,4%	41,4%	1,7
1042	18.566	15.725	85%		10%	8%	186.797	7,1%	57,7%	1,9
1673	21.384	3.779	18%		10%	2%	220.708	3,4%	45,7%	2,3
2570	40.189	8.343	21%		10%	2%	415.347	2,0%	40,2%	1,5
1307	34.040	5.178	15%		9%	1%	358.664	2,8%	63,3%	2,5
842	11.218	6.982	62%		9%	6%	118.958	10,1%	46,7%	2,3
2095	36.731	6.123	17%		9%	2%	390.999	3,2%	40,4%	1,7
793	13.555	0	0%		9%	0%	145.456	1,4%	36,5%	1,2
1190	20.015	184	1%		9%	0%	219.120	4,1%	36,7%	1,9
470	5.964	2.169	36%		9%	3%	66.892	0,7%	37,3%	1,7
377	3.890	13	0%		9%	0%	44.866	5,4%	50,4%	1,5
1887	29.169	13.024	45%		9%	4%	339.630	2,3%	37,1%	1,7
2335	28.901	9.083	31%		8%	3%	341.953	6,9%	43,0%	2,4
746	6.969	3.887	56%		8%	5%	82.489	4,2%	47,1%	2,2
616	6.776	3.426	51%		8%	4%	80.241	2,4%	30,2%	1,7
1383	20.073	7.196	36%		8%	3%	242.686	3,3%	47,0%	1,9
231	3.795	304	8%		8%	1%	47.526	2,5%	37,1%	1,8
2325	40.360	3.381	8%		8%	1%	509.793	2,7%	31,6%	1,4
2302	26.207	20.345	78%		8%	6%	331.342	2,4%	30,9%	1,8
278	6.372	2.123	33%		8%	3%	82.805	3,1%	36,3%	1,3
1561	19.872	5.289	27%		7%	2%	268.108	4,4%	41,0%	1,9
1980	20.368	989	5%		7%	0%	275.057	3,3%	33,9%	1,9
2447	34.881	7.236	21%		7%	2%	473.022	3,2%	25,0%	1,3
2273	21.449	11.793	55%		7%	4%	292.862	4,8%	41,9%	1,5
1640	16.202	3.757	23%		7%	2%	233.469	5,0%	53,0%	2,5
834	8.691	550	6%		7%	0%	126.045	2,9%	42,7%	1,4
925	9.918	9.892	100%		7%	7%	145.389	8,1%	48,0%	1,1
312	4.872	0	0%		7%	0%	72.331	2,8%	39,7%	1,4

1269	15.687	1.586	10%		7%	1%	234.251	2,4%	44,9%	2,0
548	3.573	794	22%		7%	1%	53.961	3,4%	37,2%	2,4
2008	22.601	15.068	67%		7%	4%	344.420	2,3%	39,3%	1,4
2403	29.379	10.883	37%		7%	2%	449.874	2,7%	19,3%	1,6
185	1.801	0	0%		6%	0%	28.235	12,5%	67,2%	3,8
2918	24.585	1.179	5%		6%	0%	390.227	3,1%	29,3%	1,8
2232	14.348	7.470	52%		6%	3%	230.369	5,0%	57,6%	3,1
2308	22.819	172	1%		6%	0%	367.988	3,5%	44,3%	1,4
1678	12.815	1.369	11%		6%	1%	209.597	4,3%	34,3%	2,1
2201	23.343	1.228	5%		6%	0%	385.709	3,3%	2,8%	1,5
1656	20.271	4.940	24%		6%	1%	338.366	3,7%	28,1%	1,7
265	2.790	563	20%		6%	1%	46.694	9,4%	50,7%	4,3
2576	24.190	6.424	27%		6%	2%	405.256	3,4%	19,7%	1,6
2836	29.084	3.539	12%		6%	1%	498.627	2,6%	50,8%	2,0
1425	13.260	612	5%		6%	0%	230.140	6,5%	50,4%	1,7
1062	9.435	374	4%		6%	0%	163.863	6,9%	55,9%	2,7
1085	12.493	0	0%		6%	0%	218.286	4,4%	46,4%	2,8
235	2.752	1.647	60%		6%	3%	48.171	6,2%	43,0%	3,1
1809	19.862	3.055	15%		6%	1%	348.088	5,0%	48,1%	3,0
1819	13.309	3.953	30%		6%	2%	233.922	0,9%	35,5%	1,6
920	6.392	3.856	60%		6%	3%	113.416	3,9%	34,6%	1,7
293	2.967	0	0%		6%	0%	53.027	3,3%	33,7%	1,7
2013	20.635	4.581	22%		6%	1%	373.580	3,2%	17,9%	1,9
251	2.603	0	0%		6%	0%	47.216	6,3%	43,5%	2,6
1382	12.533	4.191	33%		6%	2%	227.629	3,0%	22,1%	1,7
2660	17.338	5.599	32%		5%	2%	317.176	3,9%	42,3%	2,1
1136	12.363	830	7%		5%	0%	227.445	4,9%	44,9%	1,9
2795	24.650	606	2%		5%	0%	459.002	5,2%	32,9%	2,0
1085	9.593	2.763	29%		5%	2%	180.144	2,9%	48,3%	2,1
2316	20.829	13.494	65%		5%	3%	395.758	6,2%	28,0%	1,8

2307	18.717	7.755	41%		5%	2%	358.503	22,9%	74,7%	8,0
2166	21.424	5.947	28%		5%	1%	411.410	3,5%	40,5%	1,8
1041	11.286	6.897	61%		5%	3%	216.995	5,4%	53,6%	2,5
220	1.313	0	0%		5%	0%	26.062	16,0%	59,4%	3,8
1794	14.099	2.748	19%		5%	1%	285.740	4,8%	41,0%	1,5
247	1.569	382	24%		5%	1%	32.221	5,0%	60,9%	3,0
311	3.073	682	22%		5%	1%	65.139	5,6%	64,5%	5,0
1236	9.702	2.046	21%		5%	1%	211.956	3,9%	41,4%	1,7
289	2.575	1.287	50%		4%	2%	57.352	2,8%	43,4%	1,9
1975	17.865	10.297	58%		4%	3%	398.741	4,4%	45,9%	2,2
278	2.001	803	40%		4%	2%	44.781	4,7%	47,6%	1,7
870	5.968	0	0%		4%	0%	135.493	1,8%	34,8%	1,8
457	4.034	1.699	42%		4%	2%	91.969	3,3%	32,3%	1,1
503	3.558	0	0%		4%	0%	81.489	6,0%	46,0%	2,4
235	1.856	1.499	81%		4%	4%	42.682	5,8%	57,4%	2,6
635	6.680	1.575	24%		4%	1%	153.677	9,6%	65,1%	3,7
2800	22.694	3.288	14%		4%	1%	539.414	2,9%	49,7%	1,8
484	3.569	1.631	46%		4%	2%	86.936	3,4%	31,4%	1,8
91	996	0	0%		4%	0%	24.873	11,1%	51,2%	3,3
1545	6.092	4.989	82%		4%	3%	161.706	4,5%	29,8%	1,7
2077	13.740	6.786	49%		4%	2%	372.831	3,2%	61,9%	-0,1
1644	14.733	8.500	58%		4%	2%	411.343	2,3%	26,6%	1,4
727	5.750	43	1%		4%	0%	162.698	8,9%	55,2%	3,0
2113	10.760	3.018	28%		3%	1%	308.481	9,6%	52,0%	3,4
1936	10.985	3.587	33%		3%	1%	319.762	5,0%	53,5%	2,9
2425	7.345	632	9%		3%	0%	215.931	3,3%	23,2%	1,6
1757	9.827	11.257	115%		3%	4%	296.096	2,4%	40,5%	0,5
1370	9.594	0	0%		3%	0%	307.963	4,2%	47,4%	2,0
462	3.162	0	0%		3%	0%	103.739	8,8%	70,1%	3,4
598	1.741	0	0%		3%	0%	61.568	3,2%	34,4%	1,7

1890	10.217	5.518	54%		3%	1%	393.670	8,9%	71,5%	3,9
1044	3.882	1.826	47%		2%	1%	156.080	3,0%	77,0%	1,7
338	1.328	0	0%		2%	0%	57.356	2,4%	76,6%	3,0
231	309	0	0%		2%	0%	15.491	3,0%	38,7%	1,4
110	370	0	0%		2%	0%	21.599	0,1%	41,0%	1,2
879	2.612	1.381	53%		2%	1%	163.497	5,1%	25,3%	2,1
1259	3.441	989	29%		1%	0%	236.310	4,8%	37,3%	2,0
229	118	0	0%		1%	0%	12.027	6,2%	52,1%	3,5
982	1.991	0	0%		1%	0%	206.966	5,6%	46,5%	2,6
1132	1.076	265	25%		1%	0%	140.824	8,7%	57,3%	2,5
712	677	0	0%		1%	0%	131.382	22,0%	67,2%	2,9
184	114	0	0%		0%	0%	43.327	2,1%	25,1%	2,0
88	25	0	0%		0%	0%	9.808	3,9%	26,2%	1,7
665	173	1.814	1049%		0%	2%	118.470	3,5%	38,9%	1,7
216	31	265	855%		0%	1%	26.618	3,4%	18,4%	2,2
1404	227	0	0%		0%	0%	205.218	2,1%	55,9%	2,3
404	48	0	0%		0%	0%	57.242	1,8%	46,0%	1,6
31	0	0	#DEEL/0!		0%	0%	8.913	31,8%	73,6%	1,7
210					0%	0%	14.700	3,0%	-16,6%	1,5
212	0	0	#DEEL/0!		0%	0%	24.616	0,7%	22,0%	1,0
260	0	0	#DEEL/0!		0%	0%	41.810	9,8%	42,9%	4,7
621					0%	0%	109.263	3,4%	49,1%	1,8
840					0%	0%	45.993	24,1%	96,5%	121,0
1118					0%	0%	215.077	3,8%	48,6%	2,0
1885					0%	0%	331.427	3,3%	57,8%	2,5
4548	501.084	142.763	28%		70%	20%	711.191	0,0%	10,0%	0,7
7259	298.046	5.213	2%		33%	1%	897.637	1,4%	27,1%	1,2

9820	221.049	42.305	19%		23%	4%	964.903	6,3%	28,6%	2,8
3488	103.594	49.315	48%		22%	11%	465.372	4,0%	39,9%	1,8
7730	101.512	32.916	32%		22%	7%	459.451	1,3%	20,1%	1,2
8987	299.431	35.491	12%		22%	3%	1.380.536	1,7%	29,2%	1,3
4908	130.363	19.988	15%		21%	3%	611.153	2,9%	21,5%	1,5
6965	196.491	180.525	92%		20%	18%	993.914	4,0%	63,9%	1,1
5897	133.773	42.378	32%		19%	6%	686.448	3,5%	30,9%	2,0
5083	115.248	3.996	3%		19%	1%	612.366	2,7%	36,8%	1,5
4194	117.040	43.774	37%		19%	7%	625.491	3,6%	39,9%	1,9
3550	123.360	21.045	17%		18%	3%	670.173	3,5%	33,2%	1,7
18363	395.665	250.343	63%		18%	11%	2.189.765	3,4%	45,3%	1,3
8925	236.768	94.628	40%		18%	7%	1.316.137	3,4%	25,8%	1,3
5492	126.590	21.112	17%		18%	3%	711.834	2,4%	41,2%	1,4
4391	104.547	36.931	35%		17%	6%	599.144	5,5%	38,0%	2,3
8661	228.929	141.223	62%		17%	11%	1.336.615	2,9%	39,3%	1,6
36394	1.016.641	556.715	55%		17%	9%	6.042.709	3,2%	19,6%	1,3
3695	76.120	16.109	21%		17%	3%	460.607	3,2%	27,6%	1,3
14657	281.589	171.199	61%		16%	10%	1.790.734	1,7%	24,0%	1,2
7454	118.861	5.301	4%		16%	1%	756.408	2,7%	37,7%	1,4
4854	91.926	37.802	41%		16%	6%	589.442	3,8%	33,6%	2,0
3797	109.591	33.171	30%		16%	5%	704.620	1,9%	20,2%	1,3
3628	80.225	7.499	9%		15%	1%	520.195	3,7%	46,4%	3,6
8852	146.976	35.071	24%		15%	4%	955.906	3,7%	25,4%	1,5
88626	1.663.287	408.951	25%		15%	4%	10.933.043	1,8%	13,3%	1,0
5589	79.001	12.433	16%		15%	2%	521.853	7,0%	54,2%	2,7
8900	170.632	52.791	31%		15%	5%	1.151.142	3,3%	47,6%	1,8
22416	353.800	102.572	29%		15%	4%	2.400.439	3,9%	25,7%	1,3
4873	142.238	73.306	52%		15%	8%	967.667	2,2%	45,1%	1,3
33384	508.064	215.107	42%		15%	6%	3.458.110	4,2%	26,8%	1,6
5683	131.960	10.642	8%		15%	1%	903.302	3,0%	34,2%	1,7



13196	245.853	51.565	21%		14%	3%	1.697.152	2,5%	34,2%	1,6
5360	123.150	36.408	30%		14%	4%	854.781	3,1%	31,4%	1,4
13411	251.922	90.045	36%		14%	5%	1.749.960	3,3%	42,7%	1,3
13386	248.935	79.305	32%		14%	5%	1.750.082	3,7%	16,9%	0,9
4418	106.949	70.388	66%		14%	9%	754.652	3,5%	38,2%	1,9
4147	76.536	196	0%		14%	0%	544.253	2,3%	39,7%	1,4
6667	129.093	67.147	52%		14%	7%	920.341	2,5%	13,7%	0,9
7132	134.848	66.506	49%		14%	7%	964.629	3,3%	26,6%	1,9
9469	203.364	56.532	28%		14%	4%	1.455.306	2,3%	35,9%	1,4
4281	102.031	31.589	31%		14%	4%	736.435	3,5%	47,9%	1,9
4904	110.715	14.783	13%		14%	2%	801.018	3,3%	41,9%	1,8
10135	240.963	76.153	32%		14%	4%	1.777.557	3,4%	26,9%	2,1
7917	171.448	73.818	43%		14%	6%	1.266.103	2,7%	45,9%	1,3
33736	561.209	203.652	36%		14%	5%	4.144.998	2,6%	20,2%	1,3
13795	227.337	198.550	87%		13%	12%	1.704.420	3,2%	12,2%	1,6
3125	65.608	17.611	27%		13%	4%	499.008	3,6%	23,4%	2,0
16660	264.208	56.287	21%		13%	3%	2.020.810	3,1%	31,9%	1,8
8425	81.871	0	0%		13%	0%	647.902	3,4%	30,8%	1,8
4132	58.952	22.696	38%		12%	5%	475.582	5,2%	32,0%	2,4
4076	14.031	0	0%		12%	0%	113.213	13,0%	62,2%	2,1
5146	37.101	8.563	23%		12%	3%	304.860	4,2%	24,2%	1,6
42414	602.306	488.811	81%		12%	10%	4.954.577	2,2%	25,1%	1,3
6965	133.908	42.602	32%		12%	4%	1.119.651	3,8%	33,0%	1,8
3478	59.179	22.768	38%		12%	5%	502.549	3,1%	35,0%	1,7
4413	69.342	23.050	33%		12%	4%	595.278	2,1%	17,0%	1,4
8021	130.671	73.793	56%		12%	7%	1.126.184	2,4%	11,5%	1,8
11844	239.422	41.851	17%		12%	2%	2.073.998	4,4%	41,1%	1,7
18978	229.306	45.282	20%		12%	2%	1.987.432	2,2%	27,3%	1,4
4503	72.566	49.080	68%		11%	8%	639.921	0,7%	16,3%	0,9
7289	86.263	20.187	23%		11%	3%	763.863	5,0%	27,2%	2,7

64182	1.232.625	633.683	51%		11%	6%	11.069.437	1,7%	46,1%	1,6
46105	524.771	104.022	20%		11%	2%	4.728.793	3,0%	20,8%	1,9
3027	66.013	16.802	25%		11%	3%	595.174	2,7%	43,0%	1,4
14526	104.409	12.759	12%		11%	1%	943.817	3,6%	39,1%	1,7
17157	226.318	108.337	48%		11%	5%	2.047.974	2,8%	39,9%	1,4
13713	161.067	58.978	37%		11%	4%	1.458.714	6,4%	36,9%	3,0
7653	117.212	19.109	16%		11%	2%	1.068.964	2,5%	40,2%	1,6
48761	603.914	584.900	97%		11%	11%	5.528.123	4,0%	25,8%	2,0
8136	94.960	43.104	45%		11%	5%	871.086	5,3%	37,7%	2,3
4483	88.496	78.599	89%		11%	10%	811.920	3,3%	57,8%	1,9
6404	101.424	6.564	6%		11%	1%	934.489	4,1%	43,9%	2,0
4896	68.011	16.814	25%		11%	3%	628.225	6,1%	52,2%	3,0
6368	106.026	22.561	21%		11%	2%	986.651	3,5%	43,5%	2,0
84991	1.572.090	276.811	18%		11%	2%	14.858.609	2,6%	14,2%	1,3
4302	60.943	13.973	23%		10%	2%	582.805	2,9%	34,4%	2,1
6678	71.526	32.030	45%		10%	5%	685.777	2,3%	30,8%	1,4
5654	90.716	46.811	52%		10%	5%	876.051	4,9%	28,6%	2,0
4337	61.339	10.152	17%		10%	2%	594.090	2,7%	37,1%	1,6
3555	63.001	33.093	53%		10%	5%	616.139	4,8%	31,0%	2,4
10012	167.775	60.041	36%		10%	4%	1.643.752	2,1%	36,7%	2,3
15708	253.624	37.698	15%		10%	2%	2.506.768	3,2%	56,0%	2,7
6506	122.817	44.084	36%		10%	4%	1.219.609	2,4%	33,6%	1,4
9567	147.915	39.457	27%		10%	3%	1.469.585	3,2%	17,7%	1,6
8686	121.113	41.680	34%		10%	3%	1.212.048	4,4%	41,9%	2,4
7215	115.230	37.542	33%		10%	3%	1.154.349	7,3%	37,6%	2,3
8011	109.699	55.198	50%		10%	5%	1.102.688	7,0%	52,7%	2,4
16805	213.903	71.577	33%		10%	3%	2.152.558	3,5%	30,1%	2,2
19141	259.452	222.637	86%		10%	8%	2.640.796	2,7%	33,5%	1,4
16469	202.828	407.984	201%		10%	20%	2.065.473	2,3%	11,3%	1,2
6390	60.249	17.231	29%		10%	3%	615.001	4,4%	43,7%	2,3

10536	120.657	9.840	8%		10%	1%	1.236.603	5,8%	42,5%	2,6
15500	222.949	106.068	48%		10%	5%	2.289.964	3,6%	27,4%	2,0
11022	128.552	76.470	59%		10%	6%	1.330.732	5,5%	29,1%	2,5
29586	360.335	163.221	45%		10%	4%	3.731.826	4,0%	19,6%	1,9
24647	304.514	192.822	63%		10%	6%	3.169.209	4,5%	57,1%	1,9
4453	63.922	22.008	34%		10%	3%	665.357	3,8%	43,7%	2,0
18809	204.359	86.875	43%		9%	4%	2.160.132	5,0%	52,4%	2,2
9099	148.689	42.857	29%		9%	3%	1.575.408	3,2%	25,0%	1,7
45183	693.240	304.615	44%		9%	4%	7.358.413	2,0%	25,5%	1,0
5148	58.898	26.010	44%		9%	4%	625.901	3,2%	35,7%	2,5
3182	54.811	19.083	35%		9%	3%	588.827	3,8%	29,0%	2,3
14631	194.534	113.269	58%		9%	5%	2.090.828	2,8%	26,7%	1,5
25171	346.938	118.019	34%		9%	3%	3.762.525	4,2%	45,6%	1,9
4065	52.997	40.132	76%		9%	7%	576.230	3,9%	49,5%	1,6
8241	123.391	1.343	1%		9%	0%	1.345.296	3,9%	38,1%	2,3
7738	107.000	22.605	21%		9%	2%	1.168.592	3,2%	27,3%	1,6
4718	59.654	17.625	30%		9%	3%	661.246	3,8%	50,1%	2,2
3379	25.302	1.639	6%		9%	1%	281.872	4,9%	55,1%	2,3
10696	156.183	32.644	21%		9%	2%	1.740.692	3,1%	36,8%	2,0
6288	96.963	3.338	3%		9%	0%	1.086.478	2,3%	39,9%	1,7
6104	84.324	24.914	30%		9%	3%	945.829	3,9%	31,6%	3,0
25514	261.875	76.371	29%		9%	3%	2.939.324	2,5%	16,9%	1,8
4924	78.700	12.252	16%		9%	1%	889.439	3,3%	25,7%	1,9
16778	189.709	99.347	52%		9%	5%	2.146.941	1,1%	42,2%	1,5
7228	103.295	56.709	55%		9%	5%	1.170.114	4,1%	31,2%	1,6
10825	91.202	36.078	40%		9%	3%	1.043.781	5,1%	29,2%	2,1
8717	121.496	19.270	16%		9%	1%	1.392.566	4,5%	36,2%	2,2
8818	122.538	46.263	38%		9%	3%	1.426.233	3,4%	32,1%	1,4
3538	57.360	10.347	18%		9%	2%	669.508	4,3%	23,9%	1,1
3908	58.553	37.385	64%		8%	5%	693.407	9,4%	35,1%	2,0

8569	125.400	19.751	16%		8%	1%	1.486.499	2,6%	46,4%	1,6
6859	99.948	106.078	106%		8%	9%	1.186.952	4,7%	39,2%	2,3
3240	42.574	10.773	25%		8%	2%	508.134	4,7%	46,3%	2,9
57155	747.194	336.114	45%		8%	4%	8.922.950	3,7%	36,7%	1,8
3939	54.186	17.223	32%		8%	3%	647.174	2,4%	47,4%	1,4
19365	234.830	59.984	26%		8%	2%	2.827.112	2,5%	27,4%	1,4
15013	204.193	129.814	64%		8%	5%	2.459.362	2,6%	35,7%	1,8
15281	127.934	41.841	33%		8%	3%	1.569.825	4,4%	39,4%	2,1
37036	328.992	68.817	21%		8%	2%	4.048.830	3,4%	19,3%	1,5
5870	75.863	21.941	29%		8%	2%	935.644	5,8%	27,4%	2,1
15093	178.186	63.350	36%		8%	3%	2.216.714	3,5%	37,4%	2,0
13034	118.717	69.380	58%		8%	5%	1.495.075	3,1%	13,7%	1,1
5645	69.076	14.530	21%		8%	2%	873.577	4,9%	42,8%	2,2
38040	467.891	136.642	29%		8%	2%	5.978.891	2,1%	11,3%	1,2
28690	351.662	20.807	6%		8%	0%	4.508.427	1,9%	28,4%	1,8
15653	184.881	31.575	17%		8%	1%	2.389.336	3,0%	30,1%	1,7
16331	129.203	59.435	46%		8%	4%	1.690.765	2,6%	15,3%	1,5
5031	82.709	27.520	33%		8%	3%	1.094.198	1,3%	25,3%	1,3
7036	93.598	25.325	27%		8%	2%	1.241.413	2,9%	44,0%	2,3
9200	124.841	15.620	13%		8%	1%	1.661.636	2,8%	40,9%	1,2
7449	57.618	22.675	39%		8%	3%	766.982	2,8%	26,8%	1,7
13140	164.807	61.442	37%		7%	3%	2.201.829	2,3%	39,8%	2,1
4974	54.136	23.421	43%		7%	3%	730.078	3,7%	42,4%	1,6
7237	87.565	30.302	35%		7%	3%	1.184.995	3,9%	51,2%	1,8
9446	103.146	78.926	77%		7%	6%	1.406.103	3,2%	41,4%	2,0
9166	81.206	10.198	13%		7%	1%	1.116.784	4,3%	19,9%	2,1
5179	13.790	0	0%		7%	0%	192.525	5,6%	59,2%	2,7
4091	60.178	13.768	23%		7%	2%	849.340	4,0%	31,5%	1,8
4413	43.998	450	1%		7%	0%	622.553	3,0%	32,4%	1,3
6748	46.768	12.506	27%		7%	2%	663.918	8,7%	41,2%	2,4

5335	41.278	5.910	14%		7%	1%	589.372	4,7%	45,6%	3,0
4189	42.088	13.596	32%		7%	2%	609.586	5,8%	43,9%	2,1
17964	182.277	35.663	20%		7%	1%	2.649.437	3,0%	47,0%	1,9
8125	67.505	5.504	8%		7%	1%	1.010.206	6,0%	39,6%	2,6
3734	42.076	4.018	10%		7%	1%	630.430	2,7%	26,7%	1,4
12635	133.733	57.045	43%		6%	3%	2.097.445	4,2%	42,6%	1,5
3792	42.826	10.903	25%		6%	2%	675.275	6,6%	41,1%	3,1
30342	332.931	104.924	32%		6%	2%	5.274.514	2,5%	41,0%	1,6
6669	58.952	14.229	24%		6%	1%	957.573	6,8%	56,3%	3,5
3675	42.688	20.701	48%		6%	3%	701.002	3,4%	45,5%	1,9
7593	68.699	35.305	51%		6%	3%	1.135.285	3,8%	41,6%	1,0
4122	18.501	957	5%		6%	0%	306.338	3,1%	41,1%	1,8
11523	102.085	21.202	21%		6%	1%	1.701.489	3,1%	28,6%	1,9
6067	68.691	29.174	42%		6%	2%	1.167.090	3,3%	39,1%	1,9
5710	50.917	21.183	42%		6%	2%	873.094	5,9%	63,3%	2,6
5312	47.740	10.514	22%		6%	1%	850.003	4,9%	48,9%	2,7
5192	44.224	9.293	21%		6%	1%	787.560	3,4%	32,5%	1,8
8035	81.307	34.992	43%		6%	2%	1.450.680	9,7%	40,7%	3,4
61754	626.023	266.774	43%		6%	2%	11.196.775	3,0%	20,2%	1,6
4168	42.841	12.002	28%		6%	2%	775.314	2,0%	37,9%	1,6
7754	45.944	0	0%		5%	0%	844.367	3,8%	32,7%	1,4
33428	292.291	111.789	38%		5%	2%	5.456.052	8,7%	53,0%	4,0
4360	40.023	15.062	38%		5%	2%	753.057	2,5%	23,9%	1,6
17763	140.133	56.374	40%		5%	2%	2.675.294	3,4%	22,1%	1,6
5269	57.014	557	1%		5%	0%	1.107.766	2,9%	24,9%	2,0
3809	31.494	24.614	78%		5%	4%	621.236	5,8%	49,5%	2,6
10632	93.537	38.803	41%		5%	2%	1.915.834	4,4%	35,2%	1,9
15728	90.266	28.333	31%		5%	1%	1.903.365	3,0%	30,1%	1,8
3951	29.363	9.037	31%		5%	1%	624.258	3,8%	37,2%	1,8
13330	90.842	37.803	42%		4%	2%	2.032.194	3,1%	24,7%	1,8

4514	34.333	4.067	12%		4%	1%	769.807	7,3%	39,2%	2,3
7087	35.375	11.022	31%		4%	1%	813.692	5,0%	44,6%	3,3
8668	46.277	14.270	31%		4%	1%	1.092.222	3,4%	22,4%	2,2
3706	28.060	13.977	50%		4%	2%	665.873	4,9%	38,1%	2,0
7942	59.111	10.086	17%		4%	1%	1.416.210	3,4%	46,4%	2,0
11908	90.240	33.910	38%		4%	2%	2.235.151	4,3%	33,3%	2,2
8060	33.817	19.514	58%		3%	2%	1.236.935	6,9%	51,3%	2,2
3344	13.473	4.195	31%		2%	1%	668.328	5,5%	35,6%	2,1
3908	487	294	60%		0%	0%	539.060	3,0%	33,6%	1,2
17476					0%	0%	2.162.384	3,3%	38,1%	1,8
2.573.758	37.433.545	13.581.725	36%		10%	4%	367.914.207			

