

## **Kenmerken en achtergronden van het suboptimale presteren van corporaties op de quasi (vrije) markt**

Presentatie voor LCV te Noordwijk  
23 september 2009

dr.ir. H.M. (Rik) Koolma  
Rik Koolma adviseur VH&RO, Rotterdam  
Research Fellow Bestuurswetenschappen VU

## Opzet presentatie

---

- Kort beeld van promotieonderzoek
- Analyse economisch model
- Hoe optimaliseren
- Wie helpt bij optimaliseren?

## Probleemstelling en data

---

- Welk gedrag van woningcorporaties is waar te nemen, en hoe valt dat gedrag te verklaren?
- Empirisch onderzoek met statistische analyses van verantwoordingsinformatie (2002): cijfers, teksten en beelden (CFV, WSW) en omgevingsinformatie (CBS, WBO 2002)

Rik Koolma LCV 23 sept 09

3

## Verklaringen

---

- Niet de *hybride positie* maar de *werking* van organisaties centraal stellen
- Universeel organisatiegedrag
- Bijzonder product, omstandigheden en 'prikkel's'

Rik Koolma LCV 23 sept 09

4

## Bevindingen onderzoek (1)

---

- Ongevoeligheid in gedrag voor omgevingsfactoren
- Organisatieschaal dominant in gedrag
  - negatieve effecten schaalgrootte
  - 'professioneler': beter in bespelen van institutioneel veld

Rik Koolma LCV 23 sept 09

5

## Bevindingen onderzoek (2)

---

- Markt: wel de attractie van marktactiviteit, niet de calculerende tucht
- Publieke taak: financiële continuïteit dominant, grote spreiding in en afname van voorraad tbv de doelgroepen
- Gemeenschap: van lokale binding naar institutionele gemeenschap

Rik Koolma LCV 23 sept 09

6

## Verklaringen onderzoek

- Meerwaarde ongrijpbaar
- Geen noodzaak tot scherpte
- Veel vrij geld in omloop
- Ontkoppeling van situatie, risico's, beslissingen, middeleninzet en resultaten
- Pre-commitment bij strategische beslissingen (fusies, investeringen)
- Geen integrerende rationaliteit
- Resultaten gaan op 'grote hoop'

Rik Koolma LCV 23 sept 09

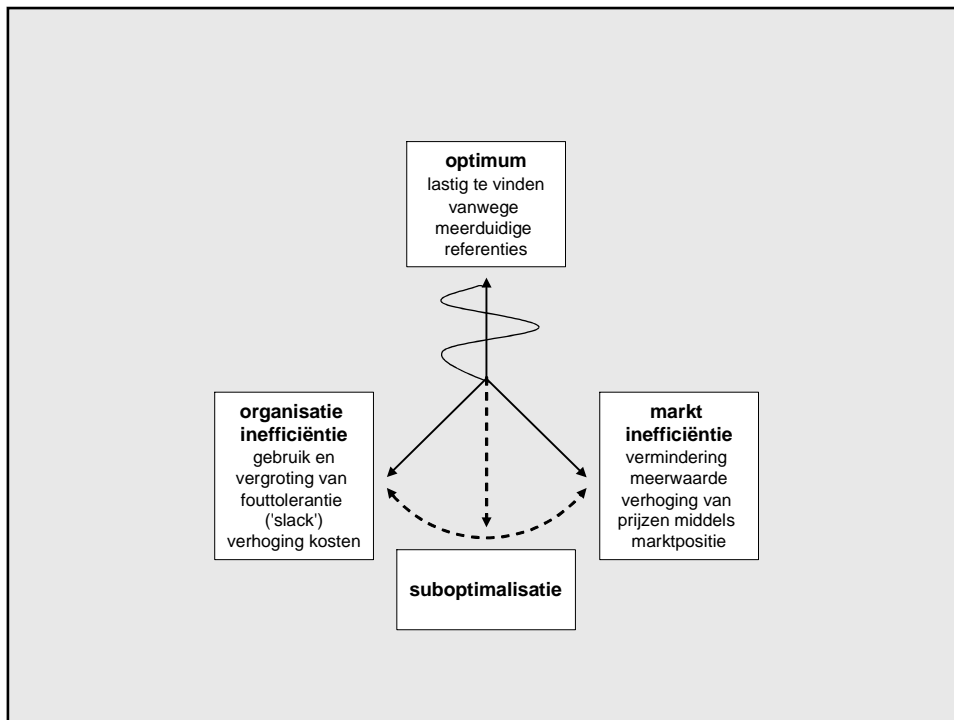
7

## Analyse economisch model

- Scheiding eigendom en leiding
- 'Owned by no-one'
- Complexer in beoordeling:
  - Rendement, risico en *VH-belang*
  - strijdige en overlappende doelen
  - geen marginale optimalisatie
  - geen eenduidige referenties/maatstaven

Rik Koolma LCV 23 sept 09

8



## Hoe toch optimaliseren?

- Market of Management
- Intenties en consequenties
- Bewuster zelf willen en *niet* willen
- Beslissingen open en integraal
- Verschil tussen succes en falen per beslissing inbouwen

## Meerwaarden grijpbaar maken

---

- Doelgroepen
- Dienstverlening ondanks zwakke marktpositie
- Kwaliteit woongebieden borgen:
  - Segregatie tegengaan
  - Krimp en leegloop platteland
  - Maatschappelijke responsiviteit
- Bouwen tegen economisch tij in

Rik Koolma LCV 23 sept 09

11

## Slack en weglek voorkomen

---

- Bedrijfslasten beheersen
- Toedeling en toerekening van middelen aan activiteiten
- Fouttolerantie omlaag brengen
- Opportunistische leveranciers:
  - Geen pre-commitment tonen
  - Geen open beurs
  - Rekenen in plaats van weggeven

Rik Koolma LCV 23 sept 09

12

## Marktinefficiëntie voorkomen

---

- Onderdrukken van:
  - Actie-reactiepatronen met collegae
  - Blind meedoen met de markt
  - Vallen voor unieke kansen projecten
- Integraal portefeuille beleid vanuit:
  - Meerwaarde
  - Rendement en terugverdienen
  - Risico

Rik Koolma LCV 23 sept 09

13

## Wie helpt met optimaliseren?

---

- RvC/RvT
- Gemeente(n)
- Visitatiecommissies
- Aedes(-code) / beroepsgroep
- CFV > Autoriteit Volkshuisvesting
- WSW
- VROM

Rik Koolma LCV 23 sept 09

14