

Managementrisico's corporaties: herkennen, begrijpen en beheersen

Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Presentatie 14 april 2009

presentatie n.a.v. proefschrift onder titel
'Verhalen en Prestatie – een onderzoek naar het gedrag van
woningcorporaties'

Vrije Universiteit
Bestuur & Organisatie

Opzet presentatie

- Kort opzet en uitkomsten promotieonderzoek
- Institutioneel-economische verklaring
- Managementrisico's
 - Soorten risico's
 - Verschijningsvorming en verklaring
 - Per risicosoort discussie over aanpak

Probleemstelling

- Welk gedrag van woningcorporaties is waar te nemen, en hoe valt dat gedrag te verklaren?

3

Bronnen voor onderzoek

- Empirisch onderzoek met statistische analyses van verantwoordingsinformatie (2002): cijfers, teksten en beelden (CFV, WSW) en omgevingsinformatie (CBS, WBO 2002)

4

Verklaring voor gedrag

- Meerwaarde ongrijpbaar
- Veel vrij geld in omloop
- Strijd om bouwlocaties
- Ontkoppeling van situatie, risico's, beslissingen, middeleninzet en resultaten
- Te grote marge voor oneconomische beslissingen en bedrijfsvoering (slack)
- 'Uitzetten' van de foutdetectie

5

Institutionele economie

- Scheiding eigendom en leiding
- 'Owned by no-one'
- Complexere beslissingsopgave: rendement, risico en *VH-belang* strijdige en overlappende doelen geen marginale optimalisatie
- Geen eenduidige referenties voor besluitvorming en toezicht

6

Managementrisico's in soorten

- Zelfconsumptie bedrijfsmiddelen
- Weglek en overbieden
- Laagste complexiteit en inspanning
- Empire building
- Hobbyprojecten
- Renteniersgedrag

7

Zelfconsumptie bedrijfsmiddelen

- Herkennen:
 - Kosten lopen sterker op dan activiteiten
 - Functie-inflatie, toename staf & representatie
 - Recreatie (excursies, vacantiedorpen)
 - Ontbreken kostenbeheersing
 - Kosten niet goed in bedrijfswaarde
 - Elke nieuwe activiteit leidt tot nieuwe afdelingen en nieuwe medewerkers
- Verklaring:
 - Zucht naar status spiegelen aan markt
 - Geen economische disciplinerings

8

Weglek en overbieden

- Herkennen:
 - Verplichte winkelnering
 - Solo-onderhandelingen hoogste functionaris
 - Acquisitie en projectontwikkeling buiten beleid en toetsingskaders of te ruim mandaat
- Verklaring:
 - Actieve taakontwijking naar attractie
 - Misvatting marktpartij te zijn
 - Strategische accounts & misallocatie
 - Non-interventiegedrag intern toezichthouders
 - Gebrek aan referenties bijzondere projecten

9

Laagste complexiteit / inspanning

- Herkennen:
 - Alleen op de winkel passen
 - Eilandencultuur
 - Single option bij beleid & investeringen
 - Grote hoop (lump sum)
 - Innovatie beperkt tot kopiëren practices
- Verklaring:
 - Gemakzucht (ease at work)
 - Functie boven de macht (trained incapacity)
 - Te lang in topfunctie (arbeidsmobiliteit)
 - Organisatie volgt voorbeeld leiding

10

Empire building

- Herkennen:
 - Rechtspersonen-‘familie’
 - Serie van opeenvolgende fusies
 - Geen kern in competenties
 - Foot loose: groot spreidingsgebied
 - Hoge kosten en extra managementlagen
- Verklaring:
 - Strategie uit positiedenken en opportunisme
 - Rivaliteit en reputatie-effecten
 - Vrije kasstromen
 - Beperking aan groei door investeringen

11

Hobbyprojecten

- Herkennen:
 - Persoonlijke belangstelling & stokpaardjes
 - Gebrekkig assessment / financiële onderbouwing ondanks gebrek aan ervaring en ‘unieke kans’
 - Verhalen
 - Foutescalatie (camel nose & entrapment)
 - Ingraven (entrenchment)
- Verklaring:
 - Persoonlijke reputatiebouw tlv onderneming
 - Competentiewaan door bijval uit veld
 - Geen risicobeleving (choice shift)
 - Overschatting van absorbtievermogen markt
 - Geen discipline van terugverdienen
 - Reputatieverlies weegt zwaarder dan verlies in geld

12

Renteniersgedrag

- Herkennen:
 - 'Leiders' in plaats van 'managers'
 - Alles delegeren is blijk van kunde
 - Aanstelling van rentmeesters
 - Tijdsbeslag van peercontacten (40%)
 - Politieke en charitatieve activiteiten
- Verklaring:
 - Eigenaarsgedrag ('ondernemerschap')
 - Te weinig functionele druk vanuit toezicht
 - Carriërepad van fusies (Izeboud)
 - Ontwijkgedrag ten opzichte van organisatie

13