

# Interne organisatie beïnvloedt effectiviteit en efficiëntie

---

*Systematische vergelijking van de interne organisatie en prestaties van corporaties toont aan dat kleine corporaties met veel ervaring als maatschappelijke onderneming in combinatie met andere factoren een hoge klanttevredenheid en lage variabele bedrijfslasten hebben. Dit artikel geeft inzicht in hoe corporaties hun effectiviteit en efficiëntie kunnen verbeteren.*

KWH faciliteerde het onderzoek dat Stefan Cloudt (Tilburg University) uitvoert naar de relatie tussen de interne organisatie en de prestaties van corporaties op het gebied van kwaliteit van dienstverlening (KWH-huurlabel) en efficiëntie. In het voorjaar ontvingen alle KWH-leden het verzoek om aan de online vragenlijst voor dit onderzoek mee te werken. In dit artikel worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek behandeld.

## **Deelnemende corporaties representatief voor hele sector**

Van de 130 benaderde corporaties hebben 61 corporaties de vragenlijst volledig ingevuld. De response bedraagt 47% en is iets hoger dan in veel vergelijkbare onderzoeken. De verkregen informatie is per corporatie gekoppeld aan reeds via het CFV en KWH verkregen informatie over bedrijfslasten en klanttevredenheid. Uit statistische toetsen blijkt dat de 61 corporaties representatief zijn voor alle 130 benaderde KWH-leden als het gaat om de scores op het KWH-Huurlabel. En voor alle 388 corporaties in het land als het gaat om de bedrijfslasten. De corporaties die aan het onderzoek hebben meegedaan zijn dus op deze gebieden vergelijkbaar met alle andere corporaties.

## **De interne organisatie beïnvloedt de effectiviteit en efficiëntie van corporaties**

Woningcorporaties lijken - qua organisatie - in grote mate op elkaar, toch zijn er ook verschillen<sup>1</sup>. Bijvoorbeeld in de volkshuisvestelijke en financiële prestaties<sup>2</sup> die ze leveren en de klanttevredenheidsscores (KWH-Huurlabel<sup>3</sup>) die ze behalen. Kortom niet alle corporaties zijn even efficiënt en effectief.

Het kader voor dit artikel is het proefschrift van Stefan Cloudt. Hij onderzoekt de organisatieontwikkeling en organisatievorm van de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties. Hij ontwikkelde een organisatie-framework<sup>4</sup> met twaalf organisatie-eigenschappen en 38 operationele kenmerken voor woningcorporaties en toetste dat framework bij vier corporaties. Dit onderzoek behandelt de relatie tussen de interne organisatie (het organisatie-framework) en effectiviteit en efficiëntie. Klanttevredenheid is daarbij de indicator voor de effectiviteit van een corporatie. De bedrijfslasten (variabele bedrijfslasten conform Corporatie in Perspectief, CFV) vormen de indicator voor efficiëntie.

---

<sup>1</sup> SEV (2008) Verre vriend of goede buur. De maatschappelijke verankering van woningcorporaties is in de buurt.

<sup>2</sup> Veenstra, Koolma & Allers (2013) De doelmatigheid van woningcorporaties in kaart gebracht

<sup>3</sup> KWH Prestatie-index 2013

<sup>4</sup> Cloudt, S. & Geurts, J. (2013) Kenmerken van de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, vol. 6, p.5-24.

Uit literatuur over publieke waarde (cf. Moore<sup>5</sup>) en over prestaties van publieke dienstverleners blijken factoren die effectiviteit (klanttevredenheid) beïnvloeden en die efficiëntie (variabele bedrijfslasten) beïnvloeden. De tabel hieronder koppelt die factoren aan het organisatie-framework voor de maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties<sup>4</sup>.

<b>Factoren van invloed op effectiviteit (klanttevredenheid)</b>	<b>Organisatiekenmerk maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties</b>
Inkomsten genereren uit geleverde diensten of gerealiseerde effecten.	1. De corporatie stuurt op financiële continuïteit door onder andere het zekerstellen of verhogen van inkomsten en stabiliseren of verlagen van uitgaven. Met meer middelen kunnen immers betere prestaties (ook op het gebied van klanttevredenheid) worden geleverd.
Keuzemogelijkheden bieden aan de klant en flexibele organisatie om in te spelen op klanten en hun omstandigheden. Hier is de aanname dat een dienst die aan de klantbehoefte voldoet, leidt tot hoge klanttevredenheid.	2. Maatschappelijke vragen zijn leidend in de werkwijze van de corporatie en de corporatie verwerkt (nieuwe) maatschappelijke of klantvragen in haar dienstenaanbod. 3. De corporatie benut onderzoek naar klanttevredenheid om de dienstverlening te verbeteren en te werken aan een klantgerichte werkwijze.
Gedrag van de medewerkers en de ruimte die zij krijgen, beïnvloedt de klanttevredenheid. In dienstverlenende organisaties hebben medewerkers een belangrijke rol in de kwaliteit van de dienstverlening.	4. Medewerkers van de corporatie krijgen de ruimte om in de wijken en buurten als professional te handelen. Het gaat dan onder andere om afspraken maken met andere partijen en de rol van interne opdrachtgever voor de back-office. 5. Corporaties gebruiken ondersteunende instrumenten om medewerkers ervan te doordringen dat ze handelen vanuit de maatschappelijke missie én de ondernemingszin van de organisatie: maatschappelijke onderneming.

<b>Factoren van invloed op efficiëntie (bedrijfslasten)</b>	<b>Organisatiekenmerk maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties</b>
Een actieve en planmatige benadering van strategie bepaalt de efficiëntie van een organisatie.	1. De corporatie heeft een (globale) strategie/koers, werkt planmatig aan het realiseren ervan en analyseert en evalueert de voortgang ervan. Immers wanneer een corporatie planmatig werkt aan het realiseren van haar strategie, verspilt zij geen middelen (inputs) in het dienstverleningsproces en is zij dus efficiënt.
Formalisatie en centralisatie van macht in formele structuren maakt een organisatie efficiënt.	2. De corporatie heeft een formele positionering van huurder- en maatschappelijke vertegenwoordigers in de organisatiestructuur. Het bieden van een formele structuur voor deze belangrijke overlegpartners kan besluitvorming versnellen en daardoor worden geen middelen (bijvoorbeeld tijd/rente) verspild.
Inbedding in de omgeving: een formele benadering van de relatie met of inbedding in de omgeving maakt een organisatie efficiënt.	3. De corporatie heeft een vorm bedacht om invloed te geven aan de maatschappij. Belanghebbenden en huurdersvertegenwoordigers kunnen rechtstreeks de prestaties van corporaties beïnvloeden door middel van structurele samenwerkingverbanden, convenanten of contracten. Het bieden van een vorm om belangrijke belanghebbenden invloed te geven kan besluitvorming versnellen en draagvlak vergroten en daardoor worden er geen middelen (bijvoorbeeld tijd/rente) verspild.
Sturing op efficiëntie vergroot de efficiëntie van een organisatie.	4. De corporatie past methoden toe waarmee de efficiëntie kan worden beoordeeld. Deze toepassing van methoden om efficiëntie te beoordelen leidt ook daadwerkelijk tot hogere efficiëntie.

<sup>5</sup> Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

De grootte van een corporatie (uitgedrukt in het aantal verhuureenheden) is ook van invloed op de prestaties. En de ervaring die corporaties hebben met de maatschappelijke onderneming (zich al lang expliciet een maatschappelijke onderneming noemen) beïnvloedt de klanttevredenheid. Deze items werden ook in de geanalyseerd.

### **Prestaties en interne organisatie van corporaties systematisch vergeleken**

Individueel hebben de genoemde kenmerken reeds bewezen effectiviteit (klanttevredenheid) en efficiëntie (variabele bedrijfslasten) te beïnvloeden. De vraag is of dat ook het geval is bij woningcorporaties en wat er gebeurt als de kenmerken worden gecombineerd.

QCA<sup>6</sup> is een onderzoeksmethode voor het maken van systematische vergelijkingen tussen cases (corporaties). Per kenmerk werden corporaties ingedeeld in groepen die op dit kenmerk goed scoort (of slecht). De inzichten uit de casestudie bepaalden wanneer de score goed en slecht is. En het landelijk gemiddelde was het referentiepunt bij de scores van het Huurlabel (7,71 in 2013) en bij de variabele bedrijfslasten (in 2012 € 3028 per verhuureenheid). Met behulp van software werden de scores op de genoemde kenmerken, de klanttevredenheid en variabele bedrijfslasten voor elke corporatie met elkaar vergeleken. De patronen (bijvoorbeeld hoge scores op bepaalde kenmerken én op klanttevredenheid) werden vereenvoudigd. Op deze manier ontstonden er combinaties van kenmerken die vaak voorkomen bij corporaties met hoger dan gemiddelde klanttevredenheid of lagere bedrijfslasten dan landelijk gemiddeld. In dit artikel vermeld ik de patronen die het vaakst voorkomen:

- welke combinaties van kenmerken komen vaak voor bij corporaties met hoge klanttevredenheid?
- welke combinaties van kenmerken komen vaak voor bij corporaties met lage variabele bedrijfslasten?

### **De interne organisatie van corporaties met hoge klanttevredenheid**

Bij corporaties met bovengemiddelde klanttevredenheid komen de volgende combinaties van kenmerken vaak voor:

<b>Combinatie: a</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• in grote mate sturen op financiële continuïteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in grote mate aandacht schenken aan de kwaliteit van dienstverlening en voor een klantgerichte werkwijze</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• medewerkers in het veld ruimte bieden</li> <li>• veel ervaring hebben met de maatschappelijke onderneming (voor 2007 al een maatschappelijke onderneming noemden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minder dan 5.000 verhuureenheden</li> <li>• ondersteunende instrumenten inzetten om medewerkers te helpen te handelen vanuit zowel de maatschappelijke missie als de ondernemingszin</li> </ul>

De corporaties met combinatie a scoren hoger op klanttevredenheid dan het landelijk gemiddelde. Zeven van de 61 corporaties hebben deze combinatie van kenmerken.

<sup>6</sup> Qualitative Comparative Analysis: Ragin, C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.

### Combinatie: b

- in grote mate sturen op financiële continuïteit
- medewerkers in het veld ruimte bieden
- maatschappelijke vragen leiden in grote mate de werkwijze en diensten van de corporatie
- in grote mate aandacht schenken aan de kwaliteit van dienstverlening en voor een klantgerichte werkwijze
- minder dan 5.000 verhuureenheden
- ondersteunende instrumenten inzetten om medewerkers te helpen te handelen vanuit zowel de maatschappelijke missie als de ondernemingszin

De corporaties met combinatie b scoren hoger op klanttevredenheid dan het landelijk gemiddelde. Acht van de 61 corporaties hebben deze combinatie van kenmerken.

### De interne organisatie van corporaties met lage variabele bedrijfslasten

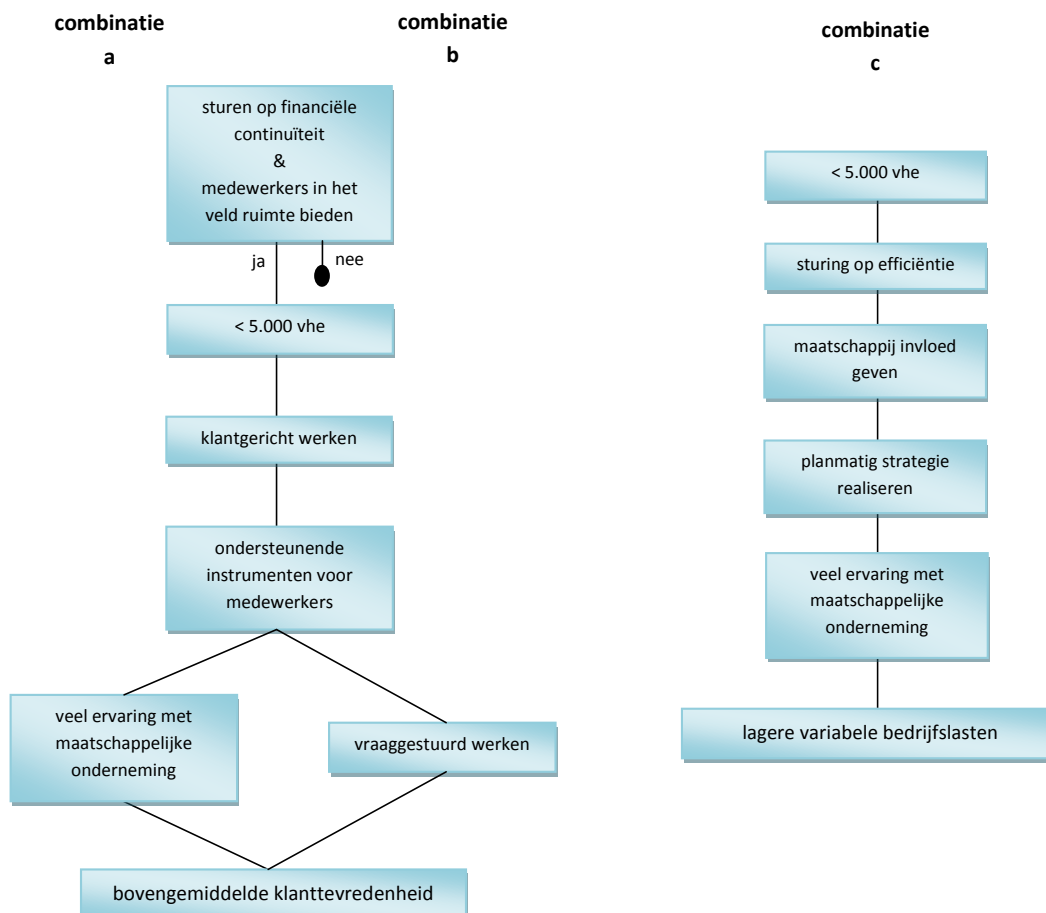
Bij de corporaties met lager dan gemiddelde variabele bedrijfslasten komt de volgende combinatie van kenmerken vaak voor:

### Combinatie: c

- planmatig werken aan het realiseren van de strategie
- in grote mate sturen op efficiëntie
- tussen 2004 en 2007 gestart zich een maatschappelijke onderneming te noemen
- een vorm hebben bedacht om invloed te geven aan de maatschappij door middel van structurele samenwerkingverbanden, convenanten of contracten
- minder dan 5.000 verhuureenheden

Vijf van de 61 corporaties hebben deze combinatie van kenmerken en alle vijf hebben ze (zeer) hoge scores op efficiëntie.

In schemavorm zien de drie combinaties er als volgt uit:



### **Kleine corporatie met veel ervaring als maatschappelijke onderneming heeft beste prestaties**

Corporaties verschillen van elkaar als het gaat om de interne organisatie en om effectiviteit en efficiëntie. Er zijn twee noodzakelijke organisatiekenmerken voor hogere effectiviteit (gemeten in scores voor klanttevredenheid): zonder sturing op financiële continuïteit en het bieden van ruimte aan medewerkers in het veld, wordt geen bovengemiddelde effectiviteit behaald. Er zijn twee combinaties van organisatiekenmerken die vaak worden aangetroffen bij corporaties met bovengemiddelde effectiviteit (combinaties a en b). En er is één combinatie van organisatiekenmerken die vaak wordt aangetroffen bij corporaties met hoge efficiëntie en dus lage variabele bedrijfslasten (combinatie c). Belangrijke overeenkomsten tussen de combinaties a, b en c zijn: minder dan 5.000 verhuureenheden en veel ervaring met maatschappelijke onderneming. Voor bovengemiddeld effectieve en bovengemiddeld efficiënte corporaties dient, naast een aantal andere factoren, de omvang niet te groot te zijn en dient de corporatie zich voor 2007 al bezig te hebben gehouden met het concept van een maatschappelijke onderneming.

### **Ideeën voor verbetering van effectiviteit en efficiëntie**

Met dit onderzoek wordt aangetoond waarom de ene corporatie effectiever of efficiënter is dan de andere corporatie; welke combinatie van kenmerken meer succesvol is dan andere combinaties. Daardoor biedt dit onderzoek inzicht in hoe corporaties hun effectiviteit en efficiëntie kunnen verbeteren als deze onder het landelijk gemiddelde ligt.

Corporaties kunnen bovengemiddelde effectiviteit (klanttevredenheid) organiseren door te werken aan één van de genoemde combinaties van kenmerken: aan combinatie a of b. Een aantal factoren in deze combinaties is echter moeilijk te veranderen. Bijvoorbeeld de grootte van het bezit. Er zijn ook kenmerken die al bij veel corporaties voorkomen: sturing op financiële continuïteit en ruimte bieden aan medewerkers. En ook alle KWH-leden besteden al aandacht aan de kwaliteit van de dienstverlening en aan houding en gedrag van een klantgerichte werkwijze. *De uitdaging voor corporaties die effectiever willen worden zit vooral in het vraaggestuurd werken en daarbij om de maatschappelijke vraag aantoonbaar te verwerken in het dienstenaanbod (71% van de onderzochte corporaties geeft namelijk aan dat niet te doen).*

Corporaties kunnen bovengemiddelde efficiëntie (lage variabele bedrijfslasten) organiseren door combinatie c na te streven. Ook hier is een aantal factoren moeilijk te veranderen, zoals het aantal verhuureenheden. Daarnaast sturen veel van de onderzochte corporaties al in grote mate op efficiëntie (87% van de onderzochte corporaties) of werken ze planmatig aan het realiseren van de strategie (80% van de onderzochte corporaties) of geven ze invloed aan de maatschappij (82% van de onderzochte corporaties). *Het is echter de combinatie van deze factoren die bij de corporaties in het onderzoek het verschil maakt als het gaat om de efficiëntie van de organisatie.*

### **Meer weten?**

Stefan Cloudt is als onderzoeker verbonden aan Tilburg University en werkt als zelfstandig organisatieadviseur voor maatschappelijke ondernemingen. Hij is tevens lid van de Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen in Vlaanderen. Hij werkte als stafmedewerker strategie bij een middelgrote woningcorporatie. Het kader voor dit artikel wordt gevormd door een reeks onderzoeken voor zijn proefschrift. Stefan Cloudt onderzoekt de organisatieontwikkeling en organisatievorm van een maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties.

[www.stefancloudt.nl](http://www.stefancloudt.nl) - [info@stefancloudt.nl](mailto:info@stefancloudt.nl)