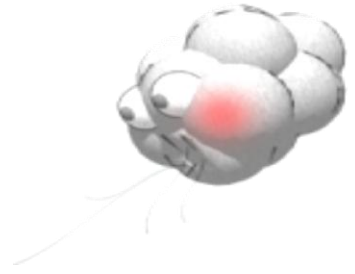


## Inhoud:

Voorwoord 5	Inleiding 6	H 1.1 De theorie, Invloed op veranderingen 15	H 1.2 De theorie, Cultuur en verandering 20
H 1.3 De theorie, Leiderschap en verandering 23	H 2 Verhalen uit het verleden 29	H 3.1 Huidige situatie, In gesprek in de boomgaard 35	H 3.2 Huidige situatie, Strategisch kader 44
H 3.3 Huidige situatie, SWOT 45	H 4.1 Gewenste situatie, Strategische doelstellingen 49	H 4.2 Gewenste situatie, Analyse 49	H 5 Organisatie- diagnose 53
H 6 De theorie, Verander aanpak en strategie 57	H 7 Analyse, conclusies en aanbevelingen 65	Slotwoord 75	Bijlagen en bronnen 77



## De zon en de wind



Op een dag zei de wind tegen de zon: 'ik ben sterker dan jij'. Hij blies zichzelf op van trots. 'Ik heb geen kracht nodig', zei de zon. 'Vriendelijkheid wint het van sterk zijn'. 'Laten we dat eens uitproberen', stelde de zon voor. 'Kijk! Daar loopt een meisje op de weg. We gaan een wedstrijd doen. Wie haar jas kan uittrekken is de winnaar'. 'Goed, begin jij maar' zei de zon en verdween achter een wolk. De wind blies en blies.....Hij probeerde de jas van de rug van het meisje te blazen. Ze begon te huiveren van de koude sterke wind en knoopte haar jas goed dicht. De wind werd boos en blies nog harder. Het meisje werd bang en trok haar jas nog sterker om zich heen. De zon kwam achter een wolk vandaan en zag dat het meisje bibberde van de kou. De zon lachte haar vriendelijk toe en gaf haar warmte. Het meisje maakte haar jas weer los. Ze werd zo lekker warm van de zonnestralen dat ze begon te lachen en haar jas uitdeed. Zo won de zon de wedstrijd door vriendelijk te zijn en warmte te geven. (B. Offringa)





## Voorwoord:

U bent net gestart met het lezen van het onderzoek verandercapaciteit bij woningcorporatie Actium.

Dit onderzoek is gedaan in het kader van de post hbo opleiding bedrijfskunde bij Hanzehogeschool Groningen, professionals en bedrijven. De woningcorporatiebranche, een rijk verleden, een onstuimig heden en een onzekere toekomst.

De woningcorporatie, een maatschappelijke organisatie handelend tussen overheid (wet en toezicht), markt (onvolledige marktwerking en geringe efficiencyprikkels) en achterban (stichting en raad van toezicht zijn van niemand)

Roept dit een sense of urgency bij u op of liever nog een sense of excitement? Of moet er nog een schepje bovenop? In korte tijd is een rijke sector met kracht en aanzien, een financieel bedreigde sector geworden, met integriteitlittekens, bestuursrechterlijke discussies en leiderschapsvraagstukken.

Het dagblad van het Noorden van 25 mei 2013 spreekt over onbetrouwbaar, incompetent en misschien wel crimineel wanneer het over bestuurders van woningcorporaties gaat. Bestuurders van woningcorporaties zijn tegenwoordig verdacht. “De corporatiemacho’s hebben het goed verkloot.” Veel corporaties voelen nu voor het eerst echt financieel de pijn.

Pijn, zeer bevorderlijk voor verandercapaciteit, het onderwerp waar dit onderzoek over gaat.

Er worden veel uiteenlopende dingen geschreven over de ‘buitenzijde’ van woningcorporaties. Ik wil u vooral de woningcorporatie van binnen laten zien. Er is binnen de corporatie zoveel moois wat aan de buitenzijde niet te zien is. Welke verandercapaciteit heeft Actium nodig om binnen en buiten te synchroniseren?

U bent betrokken bij de transitie die Actium gaat doormaken om goed en betaalbaar wonen, in de stad en op het platteland, nu en later, te blijven garanderen voor alle mensen in de samenleving die zichzelf lastig van woonruimte kunnen voorzien.

Gaat u mee op reis? We maken de reis van een conventionele organisatie naar een lerende organisatie. We zullen transformeren van een productgerichte organisatie naar een klantgestuurde organisatie en dat alles in een onstuimig heden waarbij we financieel gezond zullen blijven, niet voor onszelf maar vooral voor onze huurders.

Heb ik hiermee uw aandacht? En bent u net zo enthousiast als ik? Dan zet ik graag samen met u de eerste stap in de appelboomgaard. .... Wat we gaan oogsten zien we later. Ik merk dat u geboeid raakt en net zo enthousiast aan het worden bent als ik dus laten we de eerste stap nemen.....Bedanken doen we aan het einde van de reis.

## Inleiding:

Voorafgaand aan het onderzoek geef ik een korte schets van Actium, leg ik uit waarom dit onderzoek plaats moet vinden, wat de aanleiding is, welk doel er met het onderzoek wordt behaald, wat de centrale vraag is die beantwoord moet worden en welk onderzoeksmodel ik daarvoor gebruik.

De eerste stap in het onderzoek is het gebruiken van literatuur om het wel en wee rond veranderen volgens verschillende veranderexperts te gebruiken. We staan stil bij beïnvloedingsfactoren voor veranderen en maak daarbij een verdiepingsslag in leiderschap en cultuur. Daarna duiken we in het verleden van Actium en haar voorgangers met verhalen uit het verleden. Vervolgens staan we e stil bij de huidige situatie, de situatie waarin Actium nu verkeert. Dit gebeurt aan de hand van verhalen uit het heden verteld door verschillende medewerkers en leidinggevendenden, een R.V.C lid en een huurder, het strategisch

kader van Actium en de SWOT analyse. In de vervolgstap wordt de gewenste situatie voor Actium duidelijk. We zien de richting, de kant die Actium opgaat, doelstellingen om van huidig naar gewenst te komen, en een analyse van deze transitie ten opzichte van de SWOT. In het hoofdstuk 5 zal de organisatiediagnose duidelijk worden. Ook voor de veranderstrategie in het één na laatste hoofdstuk gebruik ik eerst de literatuur om er achter te komen welke strategie volgens deskundigen goed bij Actium past. Dit alles resulteert in een eindconclusie en advies aan Actium.

Wie is Actium? Actium is een woningcorporatie met hart en ziel voor mensen die zich lastig zelfstandig van woonruimte kunnen voorzien. Actium verhuurt ruim 16000 woningen in Drenthe en Friesland. Er werken ruim 160 medewerkers waarbij 54,4 % man is en 45,6 % vrouw. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar. De meeste medewerkers van Actium hebben een nuchtere rolopvatting en kunnen zich vinden in het doel dat Actium heeft om mensen met een bescheiden inkomen van woonruimte te voorzien.

Actium is een organisatie die in 2008 ontstaan is uit een fusie tussen Stichting Woningbeheer Assen en (oud) Actium. Er heerst een gemoedelijke sfeer. Er is veel persoonlijk contact zowel onder medewerkers onderling als onder de medewerkers en belanghebbenden. Er is veel humor. Het is een open organisatie die degelijk en betrouwbaar is, een organisatie die goed is voor haar mensen. Het is fijn werken bij Actium.

Actium heeft een functionele organisatiestructuur. Dit betekent dat werkzaamheden die op elkaar lijken en aan elkaar zijn gerelateerd in groepen zijn ondergebracht. Er is een onderverdeling in 4 sectoren. Sector wonen, -onderhoud, -projectontwikkeling en -bedrijfsdiensten. Het werkgebied is opgesplitst in 3 rayons, rayon Assen, Smilde/Oosterwolde en Ruinen. Actium heeft vier kantoren, naast een kantoor in Ruinen en Oosterwolde zijn er twee kantoren in Assen waarvan één het hoofdkantoor is. Ik ben teammanager van de afdeling facilitaire zaken. Op deze afdeling werken facilitaire medewerkers,

secretariaatsmedewerkers, managementassistenten en DIV medewerkers. DIV staat voor Document Informatie Voorziening.

### **Aanleiding:**

Actium is een hybride organisatie, een organisatievorm die deels publiek en deels privaat is. Actium opereert in een veld met verschillende partijen waarin snelle veranderingen elkaar opvolgen.

Vanuit dit gegeven ben ik nieuwsgierig geworden naar veranderingen binnen Actium. Op welke wijze is Actium omgegaan met de voorstellen tot verandering die voortkwamen uit verschillende onderzoeken en beleidsplannen en wat kunnen we hiervan leren.

Bij Actium besteden we tijd en aandacht aan veranderingen. Ik hoor en lees over wat goed is en wat er beter kan. Sommige ideeën worden daadwerkelijk doorgevoerd, andere niet. Hieronder volgen een aantal aanbevelingen die nog niet (volledig) zijn doorgevoerd en meerdere malen terug komen:

Uit de evaluatie van de fusie komen aanbevelingen over de wijze waarop Actium (intern) uitvoering geeft aan de strategie. Bij uitvoering geven aan de gekozen strategie worden knelpunten genoemd als: sectoroverstijgend samenwerken – leiderschap, aansturing, kaders – elkaar aanspreken op gedrag. (rapport evaluatie fusie 24-11-2010)

Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek komen aanbevelingen op het gebied van: communicatie & planning - samenwerking tussen afdelingen (eilandjescultuur) - management (eenheid van leiding) (rapport MTO 2011)

Uit de visitatie komen aanbevelingen op het gebied van: energie steken in het SMART maken van de eigen doelen en ambities - energie steken in het houden van het overzicht van doelen en



afspraken en regelmatige monitoring van de voortgang op al die doelen en afspraken. (rapport visitatie 2011)

In het kort komt het erop neer dat er meerdere malen aanbevelingen worden gedaan op het gebied van leiding geven, sturing en integraal samenwerken.

### **Probleemstelling:**

Actium moet de komende jaren leren meebewegen op een veranderende omgeving Zoals in de aanleiding al aangegeven zijn er bij Actium veel ideeën over wat er beter kan. In het ondernemingsplan 2013-2016 zijn deze ideeën vertaald in strategische doelstellingen. Er zal pas verbetering plaatsvinden wanneer deze veranderingen daadwerkelijk doorgevoerd worden. Het is onduidelijk welke verandercapaciteit Actium daarvoor nodig heeft en hoe de aanwezige verandercapaciteit te beïnvloeden is.

### **Doelstelling:**

Eind 2015 is Actium een daadkrachtige organisatie met voldoende verandercapaciteit en leervermogen. Actium is in staat gewenste veranderingen daadwerkelijk door te voeren binnen de daarvoor vastgestelde tijd. Actium is in staat sneller mee te bewegen en in te spelen op ontwikkelingen. Actium transformeert zich naar een meer lerende organisatie. Een gewenste verandering is een verandering die de DR (directieraad) als wenselijk of noodzakelijk beoordeelt. Vastgestelde tijd is de tijd die in het plan van aanpak staat en goedgekeurd is door de DR.

### Centrale vraag:

Welke transitie is nodig om de verandercapaciteit van Actium te laten aansluiten bij de benodigde verandercapaciteit zodat de strategische doelstellingen uit het bedrijfsplan met succes uitgevoerd kunnen worden? Oftewel,

Wat moet er gebeuren om de veranderingen uit het bedrijfsplan handen en voeten te geven zodat de strategisch doelstellingen met succes uitgevoerd worden.

## Onderzoeksmethode/model:

Het onderzoek wordt uitgevoerd d.m.v. deskresearch en fieldresearch. Dat betekent dat er met behulp van enquêtes en interviews kwalitatief onderzoek uitgevoerd wordt om de praktijk in kaart te brengen. Via literatuurstudie wil ik de theoretische weg laten zien zodat er uiteindelijk een koppeling plaats vindt tussen theorie en praktijk.

## Eindproduct:

Presentatie van het onderzoeksrapport waar d.m.v. analyses de problemen helder in beeld gebracht zijn en er aanbevelingen worden gedaan om de verandercapaciteit en het lerend vermogen van Actium te laten aansluiten bij de veranderbehoefte van de organisatie in het kader van uitvoering van het bedrijfsplan.

*Binnen het onderzoek gebruik ik graag de metafoor en verhalen. Binnen dit onderzoek stel ik de appelboom centraal, als metafoor om zaken eenvoudig weer te geven. Het is een andere manier van zaken helder maken. Verhalen worden makkelijker en beter onthouden dan droge feiten. Verhalen geven zin en betekenis aan situaties. Verhalen geven een context, laten relaties zien en brengen emoties over.*



## Symbool voor verandering.....de appelboom!

- \* Een appel begint als bloesem en kan eindigen als appelmoes of appeltaart
- \* Een appelboom verandert mee met de seizoenen
- \* Goed geworteld, stevig in de grond
- \* Geeft het ene jaar een betere oogst dan het andere jaar
- \* Soms moet er gesnoeid worden om daarna weer te kunnen bloeien
- \* Verschillende appels, zure, zoete, rijpe, groene, gele, rode en rotte appels
- \* De appel valt niet ver van de boom (maar rolt soms onverwacht toch wel wat verder)
- \* De boom is niet ongevoelig voor externe invloeden (bijen, regen, zon, vogels en wormen die van de appels eten)
- \* Er zijn zowel zonnige als regenachtige dagen nodig om het beste resultaat uit de boom te halen.

(bron: Daphne van der Woude 2013)

# 1

---

Bloesem, appel, appelmoes of  
Bloesem, appel, appeltaart.....

## Hoofdstuk 1: De theorie

### 1.1 De theorie van veranderen

In dit hoofdstuk beschrijf ik vanuit vele inzichten die de theorie levert, het wel en wee rond veranderen. Ik ben nieuwsgierig wat veranderen nou eigenlijk is. Hoe makkelijk is het om te veranderen? Wat heeft invloed op de verandercapaciteit van organisaties en waar moeten we bij Actium rekening mee houden?

Bloesem, appel, appelmoes of

Bloesem, appel, appeltaart.....

#### Verandercapaciteit:

Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te ondersteunen of versnellen (Metselaar & Cozijnsen 2005)

Verandercapaciteit van organisaties bestaat uit: Kenmerken van de organisatie - kenmerken van de medewerker en kenmerken van het veranderingsproces.

Schein (1987) geeft aan dat verandercapaciteit vooral bepaald wordt door de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering. Hoe meer mensen de *behoefte* voelen om te veranderen hoe groter het draagvlak is voor verandering. (De Caluwé & Vermaak 1999) Boonstra (2000) daarentegen geeft aan dat problemen met veranderen vooral gezocht moeten worden in de aanpak van het veranderingsproces.

Hans van der Loo (2005) noemt *leiderschap* als invloedrijke factor voor verandercapaciteit. Hij vindt de kritische succesfactor voor veranderen goed leiderschap. Een leider laat een groep zien waarheen de reis voert. Leiderschap is overdracht van vertrouwen en zekerheid. Leiders moeten moed, vastbeslotenheid, energie en volharding aan de dag leggen. Het eerste probleem waar een leider zich voor gesteld ziet, heeft te maken met de vraag hoe men een groep tot verandering kan mobiliseren. Authenticiteit en het vermogen om een inspirerend toekomstbeeld te verwoorden zijn dan cruciaal. Zie voor leiderschap en verandering hoofdstuk 1.3.

70% van alle slaagfactoren wordt verklaard door de gedragskant terwijl organisaties vooral bezig zijn en in boeken lezen wat te doen met invloeden die te maken hebben met de sturingskant. Basics, als de wijze waarop medewerkers op individueel niveau veranderen lijken steeds minder in ons handelen als verandermanager meegenomen te worden. Alle medewerkers zouden de pijn moeten ervaren wat het voor henzelf en voor hun afdeling betekent als er wel of niet wordt veranderd. Aan het duidelijk maken van *nut en noodzaak* wordt veel te weinig aandacht besteed. Organisaties sturen vooral op het maken en bewaken van een planning, opstellen van budget en stellen van projectdoelen.

Managers denken nog te vaak wanneer een systeem of structuur binnen een organisatie verandert, dat het gedrag van de medewerkers vanzelf mee verandert. De energie gaat zitten in het implementeren van die structuren en systemen en het uitleggen en opleggen daarvan. Daarmee slaat men de plank mis.

Volgens Zuiderhout (2002) proberen procesbewakers stabiliteit te bewaren. Meestal behoort het zittende management tot deze procesbewakers. Vanuit hun denken in stabiliteit is een afwijking van stabiliteit een fout waarop correctie moet plaatsvinden. Het brengt managers continue in het dilemma wat te doen met afwijkende signalen: corrigeren of versterken.



Volgens Weijk (1979) kunnen we alleen begrijpen wat we aan het doen zijn, door te interpreteren wat we eerder hebben gedaan. Betekenis, visie, doel en missie ontstaan uit wat we hebben gedaan en aan het doen zijn. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren.

70% van de verandertrajecten mislukt. In het eerste nationaal onderzoek verandermanagement (2004) werd dit beeld opnieuw bevestigd. De onderzoekers zoeken de oorzaak vooral in: onduidelijkheid van visie en strategie - het gebrek aan transparante communicatie - het feit dat de organisatie als los zand aan elkaar hangt en dat leidinggevendenden onvoldoende discipline aan de dag leggen - onduidelijk wat er anders of beter moet - er is geen uitdagend perspectief.

Het antwoord op de oorzaak van dit alles moeten we zoeken in de aanpak van veranderen en de manier van omgaan tussen management en medewerkers volgens de onderzoekers

Een *onduidelijke missie en visie* hebben een negatieve invloed op de verandercapaciteit van een organisatie.

In visie- en strategietrajecten gaat doorgaans de meeste aandacht uit naar het creëren en formuleren van een missie, visie en strategie. De missie en visie moeten niet alleen een plaats krijgen op papier, deze moeten een plaats krijgen in de hoofden en harten van medewerkers.

Johanna Kroon (2012) - een veranderstrateeg - geeft in haar boek "Wat hebben ze nu weer bedacht" aan dat het slagingspercentage van veranderingen vooral te maken heeft met *relaties* binnen organisaties. Ze adviseert: 'Eerst de relatie, dan het veranderdoel!'. Ze geeft aan dat het belangrijk is open, eerlijk en

realistisch te zijn. Door allereerst op relatie te sturen kun je de doelen soepeler bereiken.

Bij elke organisatieverandering ontstaat een tegenreactie. Zoals eerder al aangegeven kun je dit negatief formuleren en het weerstand noemen. Ik zie het zelf als betrokkenheid. Wat weerstand lijkt hoeft niet een tegengestelde kracht te zijn om iets niet te willen. Het kan ook een haakse kracht zijn om iets anders te willen. Organisatieverandering wordt gezien als een collectieve gedragsverandering. Het is de rol van het management om met weerstand om te gaan en deze energie aan te wenden in het voordeel van de verandering.

Gezonde mening - verschillen zijn vaak een teken van vooruitgang

Zonder wrijving geen glans

Medewerkers die niet klakkeloos achter iedere verandering aanlopen bewijzen je een dienst

Weerstand is grotendeels te voorkomen door *duidelijkheid en invloed* volgens Meindert Flikkema en Peter de Bruin. (1971) De behoefte aan invloed is omgekeerd evenredig aan de duidelijkheid die gecreëerd wordt. Hoe onduidelijker dingen zijn, des te meer mensen zich er tegen willen bemoeien. Er tegen i.p.v. ermee.

Boonstra (2000) geeft aan dat culturele spanningen, meningsverschillen, machtsprocessen en onzekerheden niet alleen moeten worden gezien als een reactie op een poging tot verandering, maar juist als bron voor vernieuwing. Onlosmakelijk verbonden met het vernieuwingsproces zelf. Deze invalshoek neemt afstand van het traditionele managementperspectief waarin

activiteiten van anderen dan het management worden beschouwd als niet legitiem gedrag en worden benoemd als weerstand tegen verandering. (Hardy & Clegg 1996 ) Dit zien als weerstand tegen verandering leidt tot vragen hoe we conflicten kunnen vermijden en weerstand kunnen voorkomen. Het gevolgd is tegengas bij veranderen.

Veranderen begint bij de bereidheid om zaken vanuit verschillende invalshoeken te bekijken

### Samenvattend:

Organisatieverandering is een collectieve gedragsverandering.

Literatuuronderzoek wijst uit dat invloed op de verandercapaciteit van organisaties te maken heeft met kenmerken van de medewerker, kenmerken van het veranderproces en kenmerken van de organisatie. 70% van de slaagfactoren worden bepaald door de gedragskant.

**De volgende kenmerken van de medewerker hebben de grootste invloed op de verandercapaciteit van de organisatie: basisbehoeften zoals behoefte aan ontwikkelen, zingeving, regelruimte - voelen van de veranderbehoefte door het inzien van de nut/noodzaak, betrokkenheid en invloed - duidelijkheid - vertrouwen/relatie.**

**De volgende kenmerken van het veranderproces hebben de grootste invloed op de verandercapaciteit van de organisatie: duidelijkheid - voelen van nut/noodzaak - participatie - openheid en transparante communicatie.**

**De volgende kenmerken van de organisatie hebben de grootste invloed op de verandercapaciteit van de organisatie: Leiderschap - bedrijfscultuur.**

Cultuur en leiderschap hebben grote invloed hebben op verandercapaciteit. Daarom wil ik dieper ingaan op cultuur en verandering (hoofdstuk 1.2) en leiderschap en verandering. (hoofdstuk 1.3 )

## 1.2 De theorie van cultuur en veranderen

### Goed geworteld, stevig in de grond

Organisatiecultuur is het complex van gemeenschappelijke waarden en normen en overtuigingen die de medewerkers van een organisatie koesteren. (Peters en Waterman in Marcus en van Dam 2005)

Van der Loo (2005) zegt het volgende over organisatiecultuur: Organisatiecultuur is niet meer dan de som van de verhalen die aan elkaar worden verteld. Wie dezelfde verhalen kent en vertelt behoort tot dezelfde cultuur. Een bedrijf dat geen verhaal heeft te vertellen heeft een onduidelijke culturele identiteit. Het gevolg daarvan is dat er weinig *collectieve energie* zal zijn, dat *communicatie* en *samenwerking* stroef verlopen en dat de *effectiviteit* gering is.

Verhalen zijn een uitdrukking van onze identiteit. Organisaties hebben slecht deels een tastbare vorm. Het grootste gedeelte van organisaties bevindt zich in het hoofd van de mensen. Indien men onwetend is over deze organisatie in het hoofd dan heeft men geen inzicht in de aard van de organisatiecultuur.

Door het verbinden van verschillende verhalen ontstaat een totaalbeeld van de organisatie

Volgens Sanders en Neuijen (1999) zijn er zes cultuurdimensies te onderscheiden:

- Procesgericht versus resultaatgericht: in procesgerichte organisatieculturen letten mensen op middelen en mijden zij risico's. Terwijl resultaatgerichte culturen belang hechten aan doelen en nieuwe uitdagingen positief waarderen.
- Mensgericht versus werkgericht: in mensgerichte organisatieculturen wordt rekening gehouden met het persoonlijk welzijn van werknemers en worden beslissingen vaak door groepen genomen. In werkgerichte culturen zijn prestaties veel belangrijker dan welzijn en worden beslissingen meestal door individuen genomen.
- Organisatiegebonden versus professioneel: bij organisatiegebonden culturen ontnemen de werknemers hun identiteit grotendeels aan de organisatie, kijken zij niet ver vooruit en vinden zij dat dezelfde normen hun gedrag op het werk en thuis dekken. In een professionele organisatiecultuur identificeren mensen zich vooral met het soort werk dat zij doen, kijken ze verder vooruit en scheiden ze werk en privé.
- Open versus gesloten: in een open organisatiecultuur voelen nieuwkomers zich snel thuis en passen veel mensen in de organisatie. Bij gesloten culturen staat men gereserveerder tegenover buitenstaanders en passen alleen speciale mensen in de organisatie.
- Normatief versus pragmatisch: normatieve organisatieculturen gaan uit van de hun toegeschreven taak en het toepassen van onaantastbare regels. Pragmatische organisaties laten zich leiden door de markt en willen tegemoetkomen aan behoeften van klanten.

Fousert (2006) beschrijft een aantal kenmerken van de sterke en zwakke organisatiecultuur. Organisaties met een sterke organisatiecultuur hebben de volgende kenmerken: duidelijke visie en missie en daarvan afgeleide bedrijfsdoelstellingen - definitie en naleving van een normen- en waardepatroon dat ook als zodanig wordt erkend door allen werkzaam in het bedrijf - van het management gaat een positieve voorbeeldfunctie uit - zorg

voor ontwikkeling van het individu en focus op ambities - Open communicatielijnen en intensieve communicatie.

Daartegenover staan de organisaties met een zwakke cultuur zoals:

- De 'geen fouten'cultuur: kenmerkend voor dit soort bedrijven zijn de overladen regelgeving en voorschriften en een overdaad aan controle mechanismen. Het systeem blokkeert de weg naar succes. Er wordt niet gekeken of men iets goed doet, maar vooral of men niets verkeerd doet.

- De massacultuur: hier is sprake van te ver doorgevoerde uniformiteit. Dit geeft rust en stabiliteit maar ook kan het leiden tot starheid en grote voorzichtigheid van het management. In een dergelijke cultuur denkt het topmanagement in precedenten.

- Compartimentencultuur: overal zijn wel werkgroepen specialisten, commissies, veel vergaderen en veel politiek. Zodra een bepaalde taak wordt onderscheiden dan wordt deze volgestopt met specialisten. Zodra een taak geklaard moet worden, moeten daar eerst een projectgroep en werkgroep voor opgezet worden. Organisatie worden log.

### **Samenvattend:**

Organisatiecultuur is het complex van gemeenschappelijke waarden, normen en overtuigingen die de medewerkers van een organisatie koesteren. Cultuur oefent grote invloed uit op werknemersgedrag.

**De juiste cultuur zorgt voor de volgende ingrediënten die ten goede komen aan de verandercapaciteit: collectieve energie - samenwerking - open en intensieve communicatie - naleving missie en visie - effectiviteit.**

## 1.3 De theorie van leiderschap en veranderen

Zure appels, zoete appels, rode appels, groene appels,  
gele appels, rijpe appels, rotte appels

Leiderschap is overdracht van vertrouwen en zekerheid. De termen leiderschap en management betekenen niet hetzelfde. Managen betekent 'in de hand houden', leidinggeven betekent loslaten.

Volgens Bennis (1969) zijn er de volgende essentiële verschillen tussen managers en leiders: de manager houdt de zaak draaiende, de leider ontwikkelt - de manager richt zich op systemen en structuren, de leider op mensen - de manager baseert zich op beheersing en controle, de leider inspireert tot vertrouwen - de manager vraagt naar het hoe en wanneer, de leider naar het wat en waarom - de manager kijkt altijd naar de laatste regel van de kwartaalcijfers, de leider houdt de blik gericht op de horizon - de manager is tevreden met de status quo, de leider daagt die uit - de manager doet de dingen goed, de leider doet de goede dingen.

Managers vinden het vaak lastig hun wijze van sturing te veranderen. Ze blijven gericht op beheersen en controleren. Dit roept om het ontmanagen van organisaties.

Ten aanzien van leiderschap zijn er volgens Cummings en Worley (2001) drie facetten van belang namelijk envisioning, energizing en enabeling.

- Envisioning: het formuleren en uitstralen van een duidelijke strategische visie. Deze visie dient geoperationaliseerd te worden in concrete doelstellingen, waarvoor prestatiecriteria worden opgesteld. Aan de hand van deze criteria kan het management beoordelen of het organisatieschip de juiste koers vaart. Ook enthousiasmeren en motiveren valt hieronder;

- Energizing: Het vervullen van een voorbeeldfunctie zodat medewerkers zich kunnen spiegelen aan het gedrag van de leider;

- Enabling: het ter beschikking stellen van voldoende personele en financiële middelen.

Cruciaal voor veranderen is dat de top zich eerst aan het veranderproces bindt. In een goed veranderproces wordt organisatieverandering niet gedelegeerd aan een verandermanager of extern bureau. Binnen de top zal één persoon de regie in handen moeten hebben en het gezicht naar buiten toe zijn. Dit vereist niet alleen de nodige kwaliteiten op intellectueel, emotioneel, sociaal en fysiek niveau, maar ook een flinke dosis zelfinzicht en betrouwbaarheid. (Fischer- Appelt 2005) Deze leider heeft ondersteuning nodig van een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie, volgens Kotter (2000) een leidende coalitie. Het gaat om mensen met formele en informele invloed.

De eerste gedragsverandering moet van managers zelf komen. Mensen gaan er pas in geloven wanneer ze zien dat handelen tot betere resultaten leidt. Ze moeten zelf echt mee veranderen en partnerships aan moeten gaan. Een veranderproces heeft weinig kans van slagen als managers een verandering buiten henzelf plaatsen. Authenticiteit en het vermogen een *inspirerend toekomstbeeld* te verwoorden is cruciaal bij leiderschap in veranderingssituaties. Een leider laat een groep mensen zien waarheen de reis voert.

Leiderschap heeft volgens velen te maken met een aangeboren charisma, invloed hebben op mensen puur door uitstraling. Bij leiderschap horen begrippen als bezielen, inspireren en betrekken. Leiderschap bestaat volgens Wills (1994) alleen in relatie tussen mensen.

Iemand is pas een leider als hij volgers heeft



Stephen P. Robbins (2006) schrijft in zijn boek 'Gedrag in organisaties' dat ongesanctioneerd leiderschap, het beïnvloedingsvermogen dat los staat van de formele organisatiestructuur, even zo belangrijk is, zo niet belangrijker dan formele invloed. Leiders kunnen spontaan opkomen of officieel aangesteld worden.

## Zoek de balans tussen sturing en zelforganisatie

Sturing:

- \* Duidelijke visie
- \* Kaders aangeven
- \* Voortgang en resultaten monitoren
- \* Aandacht voor wat er in de uitvoering speelt

Zelforganisatie:

- \* Ruimte voor initiatieven
- \* Eigen verantwoordelijkheid oppakken
- \* Zicht op eigen resultaten
- \* Klant- en resultaatgericht

Paradox is dat zelfsturing in organisaties nauw verbonden is met een duidelijke sturing vanuit de lijnorganisatie. De sturing zal vooral gericht zijn op: pak je verantwoordelijkheid. Ondanks alle vrijheid is er geen sprake van vrijblijvendheid. Om te kunnen sturen op verantwoordelijkheid is het van belang de juiste balans te vinden tussen sturen (kaders stellen, resultaten/output benoemen, grenzen aangeven) en ruimte geven (delegeren, zelforganisatie, loslaten).

Veel verandermanagers vinden het leuker om over veranderingen na te denken dan ze te implementeren

Transformationeel leiderschap heeft de meest positieve invloed op verandercapaciteit. Het kenmerkt zich door het *vertrouwen in zichzelf en het vertrouwen in de medewerker*. Een participatieve stijl van leidinggeven heeft een positieve invloed. Op deze manier kun je inspelen op de motivatie van de medewerkers wat leidt tot een grote betrokkenheid. Transformationele leiders scheppen een klimaat waarin *creativiteit* van de medewerkers groeit. Dit komt doordat het vertrouwen van medewerkers te versterkt wanneer leidinggevend openstaan voor nieuwe ideeën. Wanneer de bestaande werksituatie kritisch geanalyseerd wordt dan straft de transformationele leider dit niet af en worden er suggesties voor vernieuwing gedaan. (Bass 1985, Bass&Avolio 1990, Hater & Bass 1988)

De transformationele leider kan de *noodzaak* van veranderen definiëren, een *nieuwe visie creëren en zorgen dat ondergeschikten de visie van hun leidinggevende overnemen*. (Bass 1985, Bass & Avolio 1990)

Een transformationeel leider: heeft visie – lef en ondernemerschap - inspirerende motivatie -intellectuele stimulatie wat aanmoedigt tot *innovatief denken* - charisma, straalt vastberadenheid uit, benadrukt het vertrouwen, en neemt een duidelijk standpunt in bij moeilijke kwesties.

Volgens Schein (1985) kan leiderschap niet los gezien worden van de organisatiecultuur. Met name de persoonlijkheid van de manager en zijn managementstijl spelen een belangrijke rol. De wijze waarop een manager leiding geeft wordt beïnvloed door de achtergrond, waarden, kennis en ervaring van de manager. Het gedrag van een leider beïnvloedt het gedrag van zijn medewerkers en andersom. De manier waarop mensen met elkaar interacteren wordt mede bepaald door de inhoud van de taak, de onderlinge verhoudingen en de leiderschapsstijl. Daarom worden vooral leidinggevend gezien als onderdeel van de organisatiecultuur. Gezien hun directe verantwoordelijkheden initiëren zij vaker gedrag dan anderen. (Van der Vlist 1993)

Maris ([www.vanmaris.nl](http://www.vanmaris.nl)) beschrijft zeven verschillende stijlen van leiderschap: *dwingend*, behelst directe gehoorzaamheid, werkt het beste in crisissituaties – *gezaghebbend*, mobiliseert mensen met een visie, werkt het beste bij het kiezen van een nieuwe richting – *verbindend*, schept harmonie en bouwt een emotionele band, werkt om mensen onder stress en druk te motiveren – *democratisch*, schept consensus door participatie, legt nadruk op motiveren, stimuleren en begeleiden, helpt om te bouwen en waarde uit de werknemer te halen – *toonaangevend*, stelt hoge maatstaven voor prestaties, om snel resultaat te krijgen van een gemotiveerd capabel team – *coachend*, mensen hun eigen kracht en talent laten ontdekken, ontwikkelt mensen voor de toekomst, helpt om prestaties op lange termijn te vergroten – *dienend*, dienstbaar zijn aan je medewerkers en de organisatie, laat los en geeft, zorgt ervoor dat mensen ontluiken en zichzelf ontwikkelen, zorgt voor ondernemende succesvolle medewerkers.

### Samenvattend:

De juiste leiderschapsstijl zorgt voor de volgende belangrijke ingrediënten die ten goede komen aan de verandercapaciteit: vertrouwen - formuleren en uitstralen van een duidelijke missie en visie en steun van medewerkers vinden hiervoor - het vervullen van een voorbeeldfunctie zodat medewerkers zich kunnen spiegelen aan het gedrag van de leider, - definiëren van de noodzaak - het vermogen een inspirerend toekomstbeeld te verwoorden.

# 2

---

De eerste appelboom

Het is belangrijk de geschiedenis van organisaties mee te wegen om te voorkomen dat de nadruk gelegd wordt op problemen verbonden met het huidige handelen in plaats van met routines, conditioneringen en gewoonten die vaak voorkomen uit vroegere successen en eens effectief gedrag. Tevens zeggen verhalen veel over de organisatiecultuur. Wie dezelfde verhalen kent en vertelt, behoort tot dezelfde cultuur. Een bedrijf dat geen verhaal heeft te vertellen heeft een onduidelijke culturele identiteit. Door het verbinden van verschillende verhalen ontstaat een totaalbeeld van de organisatie. Daarom vind ik dat iedere medewerker van Actium het verhaal van de oude appelboom zou moeten lezen.

#### De eerste appelboom

Het was zaterdagavond 17 oktober 1908 en voor het gevoel van de bestuursleden van de bouwvereniging Assen begon het werk die avond pas echt. Bijna een jaar eerder was de vereniging opgericht en op 29 juni 1908 was de officiële Koninklijke goedkeuring afgekomen. Vanavond konden ze eindelijk beginnen met waar de vereniging voor was opgericht namelijk goede woningen bouwen voor degene die dat echt nodig hadden. Het bestuur had die avond drie Asser architecten uitgenodigd om ze te vragen een ontwerp te maken voor veertien arbeidershuizen. De prijs lag tussen de 800 en 1000 gulden. De architecten kregen 10 gulden tekengeld voor een ontwerp.

De Asser politiek vond de woningen met een huur van 1 gulden en 60 cent per week te duur. Deze huur zou niet op te brengen zijn voor de doelgroep. Het zou volgens hen een gulden per week moeten zijn. De bouwvereniging liet weten dat ze de woning niet goedkoper kon maken zonder in te dammen op kwaliteit. Er volgde een patstelling die een half jaar duurde en in dit half jaar werd niet meer vergaderd of overlegd. In de zomer van 1909 kwam er dan toch een compromis. Op 1 mei 1910 betrokken de eerste huurders hun nieuwe huurwoning aan het Kanaal in Assen.

De Asser beschuifabrikant Jacob Timmer kreeg in januari 1917 een briljant idee. Het rijk had de financiële mogelijkheden om de woningnood aan te pakken in deze moeilijke periode van de eerste wereldoorlog behoorlijk verruimd. Hij was voorzitter van de christelijke Patroonsvereniging BOAZ. Hij wilde zich met woningbouw bezig gaan houden en stel dat je de mogelijkheid kreeg om je personeel een goede goedkope huurwoning aan te bieden.....In 1917 werd Bouwstichting BOAZ een feit.

Aan het begin van 100 jaar sociale woningbouw haalden de bestuursleden zelf de huur op en wees het bestuur zelf de woningen toe. De bestuurders van toen kenden hun huurders, ze wisten wat er speelde en wat bewoners bezielde. Het bestuur bestond uit goedwillende vrijwilligers die later bijgestaan werden door enkele huurophalers en een paar timmerlui en schilders die ervoor moesten zorgen dat de woningen er goed bij stonden.

Bestuurders probeerden hun bewoners op te voeden tot nette huurders. Als er over de burens geklaagd werd of als de kippen of het varken in de tuin overlast veroorzaakten dan werd de bestuurder gevraagd even te komen kijken. De meeste tijd besteedden de bestuursleden aan dit soort beheerszaken.

Op 1 mei van ieder jaar liepen de huurcontracten af. De grote verhuisdag. Een duidelijk reden om te verhuizen bestond er vaak niet eens. Je was uitgekeken op je huis, de straat, de burens, de kippen of het varken en je wilde wel eens een straat verderop wonen. Bovendien kon je volgend jaar mei weer verhuizen als het je niet beviel.

Vanaf 1922 tot na de Tweede Wereldoorlog bleek de koek op te zijn en lukte het niet meer om volkshuisvestingsmiddelen bij de minister los te peuten. Tijdens de wederopbouw was het rijk alleen geïnteresseerd in het bouwen van zoveel mogelijk nieuwbouwwoningen. Het rijk had de regie over het woningbouwprogramma tijdens deze periode geheel naar zich toegetrokken. Geld voor onderhoud in de vooroorlogse woningen van de corporaties was er niet. Onderhoud en woningverbetering kosten in 1957 150 gulden per woning terwijl de woning per jaar

maar 225 gulden opleverde. De gemeente bepaalde wie er bouwde en wie er in de huizen kwam. De geldstroom die het rijk beschikbaar stelde liep via de gemeente. Jaarlijks discussieerde het parlement over bouwstromen van tienduizenden nieuwe woningen. Ministers lagen wakker van het vooruitzicht in de Tweede Kamer te moeten vertellen dat de aantallen niet waren gehaald.

In de jaren vijftig was men al tot de conclusie gekomen dat het rijk en de gemeenten te ver waren doorgeschoten door de corporaties aan de kant te zetten. In 1958 werd de staatscommissie, de Commissie de Roos benoemd om de regering op dit punt te adviseren. In 1964 bepleitte de commissie voorrang voor de corporaties boven de gemeenten bij het toewijzen van contingenten nieuwbouw en meer zelfstandigheid voor corporaties. Het plan kwam om corporaties de mogelijkheid te geven zelf reserves te vormen. Op dat moment waren ze nog verplicht om alles wat eventueel overbleef onmiddellijk terug te storten in de rijkskas. Het duurde nog wel 10 jaar voordat er iets met de aanbevelingen gebeurde.

In 1958 hadden de corporaties al voorzichtige pogingen gedaan om de gemeentewoningen over te nemen maar wethouder Berger wilde ze pas overdragen als de corporaties zouden fuseren en de gemeente van het gedoe met verdeelsleutels af was. Er was veel wantrouwen tussen de beide corporaties. Bouwvereniging Assen opgericht in 1908 en stichting BOAZ opgericht in 1917 gingen ondanks dit wantrouwen in 1969 samen verder onder de naam Stichting Woningbeheer Assen.

In het bestuur van de nieuwe stichting zaten twee keer drie bestuursleden van beide corporaties plus een vertegenwoordiger van de gemeente Assen. Het ging om Wethouder Berger van Assen, destijds goed bevriend met Ekke Faber die in 1956 aangesteld was als administrateur van de bouwvereniging Assen en Bouwstichting BOAZ. De raad van Bestuur telde negentien personen. De fusie tussen Bouwvereniging Assen en BOAZ werd binnenskamers geregeld door het duo Berger-Faber, volgens Henk

de Roos destijds PvdA raadslid in Assen. In 1969 besloot de Asser gemeenteraad om het gemeentelijk woningbezit over te dragen aan de nieuwe stichting.

Er zat veel cultuurverschil tussen beide corporaties. BOAZ de potestant-christelijke middenstand tegenover arbeiders en ambtenaren met een sociaal democratische achtergrond. Beide corporaties hadden dezelfde doelstelling, huisvesting bieden van de wieg tot het graf. De werelden van de bestuurders van beide corporaties waren te verschillend. Niet de wereld van de huurders, want niemand keek naar het geloof van de huurders. In het huurcontract van woningcorporatie BOAZ stond wel dat de bewoner op zondag geen tuinarbeid mocht verrichten. Wilt u het hele verhaal lezen? Het wordt vervolgd... zie bijlage 1. Verhalen uit het verleden.





# 3

---

Hoe staat de appelboom erbij

## Hoofdstuk 3: Huidige situatie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de verhalen van managers, medewerkers, directeur, RVC-lid, O.R lid en een huurder van Actium. Ik ben nieuwsgierig hoe zij het werken bij of de dienstverlening van Actium ervaren. Wat vinden zij van cultuur, leiderschap en veranderen bij Actium. Daarnaast beschrijf ik het strategische kader van Actium en breng de sterktes zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart. Dit doe ik omdat ik nieuwsgierig ben naar de huidige situatie van Actium. Oftewel, de huidige staat van de appelboom.

### 3.1: In gesprek in de boomgaard

#### Hoe staat de appelboom erbij

“Veranderen is voor mensen die zich vervelen, verbeteren vind ik een beter woord.

Verander alleen, als iets er beter op wordt. Veranderingen die we nu op ons af zien komen hebben we ook al eens eerder meegemaakt. Van annuïteitenhypotheek naar aflossingsvrije hypotheek en weer terug – van kleine woningcorporaties naar grotere fusieorganisaties en weer terug – van beheerder naar wijkregisseur en weer terug.’

Een andere manager zegt: “Ik vind dat het aspect integriteit een grote invloed heeft gehad op woningcorporaties. Vroeger moest je in het werkgebied wonen. Ik ben verhuisd om een baan bij Actium te kunnen krijgen. Het was een voorwaarde om de baan te krijgen. Voor de maatschappelijke binding. Privé ging ik om met dezelfde mensen als voor je werk. De schilder van Actium schilderde ook bij mij thuis omdat we in dezelfde plaats woonden. Integriteit stond niet in het vocabulaire van woningcorporaties. Tegenwoordig is dit ondenkbaar.

Vroeger bij SWA kende iedereen elkaar en ook elkaars partner. We reisden naar Boedapest, Praag, Barcelona, een uitje voor ons met partner, lekker met het vliegtuig. Geen krant die er iets over schreef. Dat is nu wel anders. Als we dat nu zouden doen dan staan de kranten er vol mee. Actium is nu ook zo groot geworden dat je elkaars partner niet meer kent.

Wat bindt en boeit jou in je werk? “Wat ik mooi vind in mijn werk, is dat, wanneer ik naar buiten kijk en ik zie een stelletje met sleutels naar buiten lopen, dat ze elkaar omhelzen omdat ze net de sleutels hebben gekregen van hun eerste woning. Of een reden voor inschrijving die ik eens onder ogen kreeg: ‘Opdat wij intens van elkaar kunnen genieten.’ Mooi toch?

Ik stel de directeur bestuurder dezelfde vraag: Mij boeit het speelveld waarin een woningcorporatie acteert. De dynamiek in de externe omgeving. Wij hebben met zo veel verschillende partners te maken. Dat maakt het werken bij een woningcorporatie voor mij heel boeiend.

Wat versta je onder klantgestuurd werken? Misschien dat je hier versted van zult staan maar huurders vinden het erg belangrijk op welke plek de stopcontacten zitten. Het gaat vooral om de binnenkant van het huis’.

“Huurders vinden het belangrijk om een keuze te hebben in keukenkastjes. Je kunt de klant de buitenkant toch niet laten bepalen? De huizen staan er natuurlijk wel voor een hele lange periode’.

Ik stel iemand anders dezelfde vraag: “Het is heel lastig om klantgestuurd te werken hoor. Als een klant nu een duurdere keuken wil en de huurprijs gaat omhoog, dan blijft de huurprijs voor de volgende klant ook hoog. Dit terwijl de nieuwe huurder deze duurdere keuken misschien helemaal niet mooi vindt’.

“De indeling van de woning dat is wat klanten belangrijk vinden. Levensloopbestendig wonen, betekent voor ons dat er een badkamer en slaapkamer beneden is. Maar wat verwacht de klant

van een levensloopbestendige woning'? Ik denk dat zij de badkamer en slaapkamer gewoon boven willen hebben'.

Wat vinden onze huurders belangrijk volgens jou? "Onze huurders geven aan dat ze de kwaliteit van het huurhuis belangrijk vinden. Schilderwerk moet er van binnen en buiten goed uitzien, een nette moderne keuken, alles moet naar behoren werken. Ze vinden dat ze een behoorlijk bedrag aan huur betalen en verwachten daar een goede kwaliteit voor terug. Geen last van storingen en mankementen. Ik vind dat we ons geld daar beter in kunnen steken dan in een buurt barbecue'.

Wat is er veranderd in de klantwens volgens jou? "Vroeger keken klanten tegen ons op. Wij waren de scheppers. Er was veel respect. Actium bepaalde en de huurders accepteerden. Nu zijn de klanten eisend. De klant wil bepalen en Actium moet accepteren. Daarom is het belangrijk om duidelijk te maken aan onze huurder wat hierin onze bedoeling is'. Wat is volgens Actium goed en betaalbaar wonen'?

"Voor de klant is er behoorlijk wat veranderd in de loop van de tijd. Vroeger wisten we veel meer van de klant. We schreven alles op wat we wisten. Nu hebben we nog wel veel informatie in ons systeem maar de klant is anoniemer. Er is meer controle op wat we doen. De verdeling van woonruimte gaat nu veel eerlijker. We zijn professioneler geworden en dat is goed. Doordat we groter zijn geworden zijn we wel wat stroperiger geworden. Er is een groot middenkader en er heerst wel iets van een angstcultuur. Dit maakt dat het nemen van beslissingen niet altijd even goed gaat. Ik denk dat veranderingen daarom trager gaan'.

Waar zou Actium nooit afscheid van moeten nemen? "Trots. Geloof in jezelf. Trots zijn op wat je doet bij Actium. Trots zijn op Actium'.

"Ik vind humor iets wat Actium siert. Ik hoop dat dit altijd blijft bestaan'.

“Gemoedelijkheid. Ik heb bij weinig werkgevers zo’n gemoedelijke sfeer meegemaakt’.

Waar moet Actium als eerste afscheid van nemen? “Van de hiërarchische cultuur, dat viel me meteen op toen ik hier kwam werken’.

“Ik denk dat niet iedereen zichzelf durft te zijn bij Actium. Ik zeg niet alles wat ik wil zeggen’.

“De eilandjescultuur, het sectorgerichte denken. Als ik voor mijn doen heel efficiënt en klantgericht aan de slag ben dan word ik soms toch teruggedrukt’. “Dat hoort niet bij ons’. “Heel directief wordt mij opgedragen om te stoppen’. Ons? “Onze sector’. “Laat het maar door die andere sector doen’. “Het gaat dan niet om de meest efficiënte manier voor Actium. Het gaat erom wat we met elkaar hebben afgesproken. Het is meer taakgericht voor de sector. Dit zorgt voor verspilling en het maakt het werken minder leuk. Leidinggevenden zouden zich veel meer moeten mengen onder hun mensen. Gewoon meelopen tijdens het werk. Je weet alleen maar hoe de mensen werken als je op de werkvloer bent. Niet vanuit een werkoverleg, beleidsstuk of plek achter de computer’.

“Er zou meer vertrouwen moeten zijn’.

“Doordat we niet van elkaar weten hoe het op de afdeling werkt draaien we soms aan de foute knoppen. We doen dan aan symptoombestrijding. Misschien moeten de huren niet omhoog maar moeten de mutatiekosten naar beneden. Dit proces kan efficiënter en als we dit efficiënte proces in alle rayons toepassen dan hebben we 1 oorzaak van verspilling weggenomen. Soms geven we te veel weg, wij regelen en betalen opleveringpunten voor klanten die zich niet aan afspraken houden. Dit lijkt klantgericht maar kost wel geld. De klanten die zich wel aan afspraken houden worden de dupe. Op een andere manier naar de situatie kijken laat zien dat het juist niet klantgericht is’.

Wat is belangrijk bij veranderingen? “Heb aandacht voor het verlies bij veranderingen. Wanneer je hieraan voorbij gaat dan loop je vertraging op’.

“Je moet wel weten waarom we moeten veranderen’.

“Als het een verandering is binnen een bepaalde sector dan lukt het nog wel maar zodra de verandering met meerdere sectoren te maken heeft dan gaat veranderen moeizamer’.

“Het is belangrijk dat je ziet dat het de wens van Actium is door het wereldbeeld of klantbeeld dat Actium heeft’.

“Ik denk dat cultuur veel invloed heeft. Je moet niet in jezelf gekeerd zijn, je moet je blik naar buiten hebben. Je moet ambitie hebben. Je moet inspiratie hebben’.

“Er moet wel ruimte zijn om te veranderen. De DR besluit’.

“Volgens mij is veranderen lastig als je niet open staat voor verschillen en alternatieven’.

“Ik vind het meest belangrijke bij veranderen dat je elkaar informeert. Als er iets verandert, besef dan wat dat voor een ander betekent. Weet wie je moet betrekken wanneer je een verandering doorvoert’.

“Ja, er zijn wel wat veranderingen nodig bij Actium. We zijn van huis financieel gestuurd. Ekke Faber, voormalig directeur van SWA was van oorsprong accountant, hij stuurde erg strak op financiën. Vooral het klantbeeld dat wij hebben, dat moet veranderen. De weegschaal met aan de ene kant het belang van Actium en aan de andere kant het belang van de klant moet in evenwicht zijn. Bij het nieuwbouwproces komt nu geen klant kijken. Wat bedoel je daar precies mee? “Wij bouwen wat we denken dat goed is voor de klant. We gaan vooraf niet onderzoeken wat huurders willen’.

“Je kunt met dezelfde mensen geen andere organisatie bouwen. Ik ben blij dat er de laatste jaren nieuwe mensen bij zijn gekomen.

Vroeger hadden we veel erg lange contracten. Ook in leiderschap moet wat veranderen. Als we met z'n allen afspreken dat we het op een bepaalde manier doen dan moeten we dat ook volgens afspraak doen'.

Welke leiderschapsstijl zie je bij Actium? "Ik zie veel verschillende leiderschapsstijlen. Door de ene leidinggevende wordt je soms aangesproken alsof je een kind bent. Zeer directief, gebruikmakend van macht en hiërarchie, de andere leidinggevende is meer een coach. Meekijken, meedenken, in gesprek gaan, luisteren." Ik vind de coachende leiderschapsstijl goed passen bij Actium.

"Bij Actium ontbreekt het aan leiderschap.' Welke leiderschapsstijl vindt je wenselijk voor Actium? "Dienend leiderschap. Naar buiten toe er zijn voor de huurders, naar binnen toe er zijn voor de medewerkers.

Welke leiderschapsstijl vind jij goed passen bij Actium? "Ik vind dat Actium leiders nodig heeft met een visie'.

"Managers moeten het goede voorbeeld geven'.

"De leiderschapsstijl dat weet ik niet. Er moet vooral eenheid in leiding zijn. Commitment, spreek met dezelfde mond ook al ben je het er niet helemaal mee eens'.

Wat moet er volgens jou veranderen? "Het vertrouwen terugkrijgen is erg belangrijk voor woningcorporaties. Voor elk incident wordt nu regelgeving gemaakt'.

"Actium zorgt heel goed voor mij. Zelfs met een tijdelijk contract mag ik een opleiding doen. Van deze opleiding ben ik zoveel 'rijker' geworden'.

"Er is meer lef en daadkracht nodig. We moeten onszelf zijn en minder bezig zijn met het pleasen van leidinggevendenden om andere redenen dan je werk goed doen'.



“Wij zijn slechts voorbijgangers. Voor onze tijd is er een heel verleden en ook na ons komt er nog een hele tijd. Hier moet je rekening mee houden bij veranderen’.

Jij hebt de verandering van de onderhoudscyclus van 6 naar 8 jaar meegemaakt. Was het een succesvolle verandering? “Jazeker. Binnen één jaar hadden we dit geregeld’. Hoe kwam dat? “Iedereen zag het voordeel van de verandering duidelijk. 2,9 miljoen euro besparen in de komende tien jaar is natuurlijk ook heel duidelijk’. Ziet de klant dit ook zo? “ Sommige zaken zijn ook naar voren gehaald en doen we juist versneld. Neem nu de cv-ketels. Deze worden nu sneller vervangen dan voorheen. Voor het verven van houtwerk aan de buitenkant van de huurwoning gebruiken we betere verf. We willen niet dat de kwaliteit minder wordt. Dit leggen we de klanten uit’. Op welke processen heeft de verandering invloed gehad naast jullie eigen proces? “Op het dagelijks onderhoudsproces en het planmatig onderhoudsproces’. Hadden deze mensen weerstand? “Nee, ze zijn er vanaf het begin bij betrokken en we hebben alles ook getest. Als de afdeling dagelijks onderhoud meer reparatieverzoeken krijgt dan wordt gekeken wat de oorzaak is. Als het met de onderhoudscyclus te maken heeft dan komt het weer bij ons terug. Iedereen is tevreden’.

Op de vraag hoe de verandering ervaren wordt bij de afdeling dagelijks onderhoud krijg ik het volgende antwoord: “Het is best goed gegaan maar er zijn wel wat problemen. Voor sommige onderhoudstaken werkt het prima. Maar bij een aantal woningen zouden de keukens al vervangen worden in 2010. Door het samenvoegen van de processen van de verschillende fusievoorgangers is bij de fusie in 2008 de datum al verlengd naar 2013. Door de nieuwe onderhoudscyclus wordt de datum verzet naar 2016 of 2018. Pak me niet op een jaar. Hoe verkopen we dit aan onze huurders? Als ik dan voorstel om voor een specifiek geval een keukenblok van een paar honderd euro aan te schaffen omdat de kosten van herstel van het oude keukenblok hoger zullen zijn krijg ik als antwoord nee. Op mij komt dit over alsof het gaat om een prestigeproject’. Weet de betreffende teammanager

waar jij tegenaan loopt? “Ik heb het mijn eigen leidinggevende laten weten. Mijn teammanager bespreekt dat soort zaken gewoonlijk weer met de betreffende teammanager’. Het is dus mogelijk dat de betreffende teammanager niet weet waar jij tegenaan loopt? “Dat is inderdaad mogelijk’. Wat weerhoudt je ervan om rechtstreeks naar de betreffende teammanager te gaan en daar in gesprek te gaan? “Zo’n open deuren cultuur hebben we nu ook weer niet’.

Ik heb ook een gesprek gehad met een huurder van Actium. Wanneer kwam je voor het eerst in contact met Actium? “Ik was altijd huurder bij SWA (voorganger Actium) en toen kreeg ik opeens post van Actium. Ik dacht dat het om een sportschool ging’. Waarom dacht je dat? “Actium, aktie, fit snel’. Vind je het ook wel een passende naam voor een woningcorporatie? “Nee, toen ik voor het eerst een huis ging huren bij SWA toen waren er een behoorlijk aantal tegeltjes kapot. Het duurde drie maand voordat het klaar was. En dat omdat ik er zo vaak achteraan belde. Met mijn broer maak ik weleens grapjes over jullie. Hij zei dan, “voordat er iets gebeurt, moet het eerst langs veel verschillende kanalen’. “Mijn broer zei nooit zo veel. Maar als hij wat zei dan was het waar’.

“Ik heb ook weleens meegemaakt dat de scharnieren van de deur kapot waren gegaan waardoor de deur eruit viel. Ik ging bellen en ze zeiden tegen mij dat er over drie weken iemand langs zou komen want het was een beetje druk. Toen ik op had gehangen dacht ik; “maar dat kan toch niet? Ik heb meteen terug gebeld. Ik had het bijna geaccepteerd terwijl ik ook een klein kind had rondlopen’.

“Ik vind het ook nooit zo leuk om naar jullie toe te gaan. Het is zo’n naar gebouw. Ik vind het meer een gevangenis. Het is zo’n zwaar gebouw en zo donker. Nou kom ik ook niet zo vaak. Ik denk dat ik een hele goede huurder ben. Maar als ik ga dan is het niet met plezier. Gaat het om het gebouw aan de Industrieweg? “Ja, inderdaad’.

Wat vind je dat Actium moet veranderen? “De naam’. (lacht even)”Ik vind jullie traag. Jullie zijn het tegenovergestelde van je naam. Ik ben wel wat negatief hè? Ik vind jullie wel altijd vriendelijk hoor’.

Ik wil afsluiten met een verhaal van een medewerker van Actium dat mij persoonlijk heeft geraakt.

*“Toen ik met mijn huidige leidinggevende ging samenwerken, had ik vier jaar werkervaring bij vijf verschillende werkgevers (interim-werk). Mijn leidinggevende coachte mij op een manier die ik niet gewend was. Ik was geïmponeerd door haar en haar feedback of vragen over mijn werk. Dat maakte mij erg onzeker. Complimenten, die ze ook dikwijls gaf, registreerde ik niet. Ik had oprecht het gevoel dat ik niet goed was in mijn vak en dat ik beter ander werk kon zoeken. Het kostte mij veel energie, veel te veel vond ik. Ik vond mijn werk nog steeds erg leuk en kreeg van andere collega’s ook vaak complimenten over mijn prestaties maar aan de andere kant kwam de onzekerheid zodra mijn leidinggevende een rol kreeg in mijn werk. Op een bepaald moment heb ik besloten dat ik anders in dit proces wilde staan. Ik LIET mij onzeker maken en dat wilde ik niet langer. De situatie feitelijk bekijken hielp mij hierbij: Mijn leidinggevende heeft 10 jaar meer werkervaring, het is haar rol mij te coachen en het beste uit mij te halen en als eindverantwoordelijke van de afdeling - en dus ook voor mijn werk - is het belangrijk dat ze op de hoogte blijft van de voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden. Ik bedacht dat zij mij inderdaad kon helpen sterker en beter te worden als mens en ook in mijn vak. Ik heb dit innerlijke gevecht ook bij haar benoemd. Haar reactie hierop bevestigde mij dat het goed was dat ik hier anders in wilde staan. Tegenwoordig laat ik haar graag meelesen en -denken in wat ik doe, zij kan mij spiegelen als geen ander en vanuit een ander perspectief een kwestie bekijken. Het leuke is dat zij het andersom ook doet, eigenlijk vooral sinds ik minder last heb van deze ‘struggle’. Natuurlijk ben ik het niet altijd honderd procent eens met haar en dat hoeft ook niet. , Maar het sparren en spiegelen werkt fijn. Ik groei nog elke dag in mijn werk. Dat is vooral omdat ik een*

*inhoudelijke coach heb en ook omdat ik mezelf meer durf te zijn en ik deze ruimte volop krijg.'*

## 3.2: Strategisch kader

*Welke paraplu houdt het zware weer tegen?*

Wanneer ik het concept bedrijfsplan goed lees dan zie ik de volgende missie en visie. Missie: Betaalbaar en goed wonen, in de stad en op het platteland, nu en later. Visie: Er is (nog) geen korte en bondige visie geformuleerd.

Wat ik uit het conceptbedrijfsplan kan halen is het volgende: Actium wil een klantgestuurde organisatie zijn. Resultaatgericht werken in optimale samenwerking met focus op de klantwens in combinatie met gezonde en duurzame bedrijfsvoering om te voldoen aan de missie.

In het concept bedrijfsplan staat veel geschreven. Het gaat om een SWOT analyse, de positionering, interne en externe opgaven en een visie op deze opgaven. Na het lezen van deze documenten en na gesprekken met de directeur bestuurder, de manager bedrijfsdiensten en de stafmedewerker strategie en beleid zie ik de volgende ambities:

1. Van aanbodgericht naar klantgestuurd.
2. Van conventionele organisatie naar lerende organisatie.
3. Operational excellence in het primaire proces.

Het valt op dat Actium veel wil bereiken binnen 2,5 jaar tijd. In de eindconclusie zal ik hierop terug komen.

### 3.3: SWOT

Welke invloed hebben de weersomstandigheden op de appels en de appelboom?

SWOT: Onderstaand zijn de belangrijkste kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten samengevat.

<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer vraag naar huurwoningen door crisis en toename 1 en 2 persoonshuishoudens.</li><li>• Inkomensafhankelijk huurbeleid.</li><li>• Vergrijzing, beroep op langer zelfstandig wonen.</li><li>• Op beperkte schaal is er nog groei in het werkgebied (Assen, Hoogeveen, Meppel, Noorderveld).</li><li>• Veranderende klantwensen, individualisering van klantwensen.</li><li>• Trend naar eigen kracht, burgerkracht.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wisselende politieke visie van de overheid, overheid zet alles in het teken van verkleinen sociale huurwoningvoorraad, ontwikkeling van sociaal naar markt.</li><li>• Afzetrisico huur op termijn in de kwetsbare gebieden.</li><li>• Krimp in delen van het platteland. Risico op afnemende leefbaarheid in de kleine kernen.</li><li>• Scheiden wonen en zorg.</li><li>• Hernieuwde sturende rol van gemeenten.</li><li>• Afbouw verzorgingsstaat en welzijnswerk. Positie ketenpartners.</li><li>• Financiële lastenverzwaring, samenleving wil dat "rijke" corporaties meer betalen.</li><li>• Zwakke koopmarkt.</li></ul>

<b>Sterkten Actium</b>	<b>Zwakten Actium</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterke primaire dienstverlening.</li> <li>• Nuchtere rolopvatting, bewust van maatschappelijke doelstelling.</li> <li>• Financieel solide.</li> <li>• Gedreven medewerkers.</li> <li>• Goed in netwerken, verbonden met stakeholders, geworteld in de samenleving.</li> <li>• Goede schaalgrootte. Bezit, werkgebied en organisatie.</li> <li>• Goede arbeidsmarktpositie.</li> <li>• Bezit in gevarieerd werkgebied (stedelijk en platteland).</li> <li>• ICT middelen zoals Woonruimteverdeelsysteem, VIM (vastgoed informatiemodule) SVB (strategisch voorraadbeleid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderschap en cultuur.</li> <li>• Integraal samenwerken, sector overstijgend werken.</li> <li>• Optimaliseren resultaat primaire bedrijfsvoering (resultaat operationele kasstroom).</li> <li>• Interne sturing op resultaten en processen. Interne monitoring en verantwoording.</li> <li>• Efficiëntie, kosten/baten/rendement</li> <li>• Groot aandeel bezit is ouder dan 40 jaar, met navenante energieprestatie.</li> <li>• Marketing, klantsturing, marktgerichtheid</li> <li>• Imago.</li> </ul>



# 4

---

Er zijn zowel zonnige als regenachtige dagen nodig om het beste resultaat uit de appelboom te halen



## Hoe moet de appelboom eruit zien?

### Hoofdstuk 4: Gewenste situatie

In dit hoofdstuk beschrijf ik vanuit inzichten die de theorie levert, inzichten uit interviews en documentenonderzoek de gewenste situatie van Actium. Ik ben nieuwsgierig welke richting we uitgaan, welke doelstellingen we hebben en welke verandercapaciteit we nodig hebben om de doelstellingen tot uitvoering te kunnen brengen. Hoe ziet de bestemming eruit? Hoe willen we dat de appelboom eruit ziet?

*Er zijn zowel zonnige als regenachtige dagen nodig om het beste resultaat uit de appelboom te halen*

#### 4.1: Doelstellingen

Gegeven missie van Actium, de externe ontwikkelingen en de interne sterkten en zwakten zijn opgaven voor 2013 – 2016. Het zijn opgaven waar Actium met extra energie aan moet werken om de gewenste positionering en identiteit te realiseren. (zie bijlage 2. Interne en externe opgaven Actium)

#### 4.2: Analyse

Wanneer we het concept bedrijfsplan en de SWOT bekijken. Wanneer we de meest bevorderlijke kenmerken van de medewerker, kenmerken organisatie en kenmerken veranderproces voor verandercapaciteit bekijken. Wanneer we naar de mensen in de interviews luisteren en al deze informatie koppelen dan zien we het volgende totaalbeeld voor ontwikkeling in verandercapaciteit voor Actium:

- \* **Nut en noodzaak**
- \* **Vertrouwen, relatie eerst**
- \* **(integrale) Samenwerking**
- \* **Duidelijkheid**
- \* **Leiderschap en cultuur**
- \* **Klantsturing, marktgerichtheid/marketing**

(zie voor achtergrondinformatie en uitgebreide analyse bijlage  
3. Analyse benodigde verandercapaciteit)



# 5

---

Ingrediënten voor appelmoes of appeltaart?

In dit hoofdstuk beschrijf ik vanuit inzichten die de theorie levert en vanuit het totaalbeeld voor ontwikkeling in verandercapaciteit uit hoofdstuk 4, de diagnose van Actium. Ik ben nieuwsgierig hoe de appelboom erbij staat en hoe groot of klein de uitdaging is.

### *Ingrediënten voor appelmoes of appeltaart?*

Het primaire proces is een stabiel voorspelbaar proces. Woningbouw is voor langere tijd. De omgeving is zeer dynamisch en er zijn demografische ontwikkelingen waarop veranderingen noodzakelijk zijn zoals de volgende kansen uit de SWOT; vergrijzing, meer 1 en 2 persoonshuishoudens, beroep op langer zelfstandig wonen en veranderde klantwensen.

De huidige organisatie kent een functionele inrichting waar aanbodgericht wordt gewerkt en waarbij volgens de SWOT analyse marketing (klantsturing en marktgerichtheid) en leiderschap ontbreekt. Het bedrijfsplan vraagt om een klantgestuurde organisatie waarbij resultaatgericht werken in optimale samenwerking met focus op de klantwens in combinatie met gezonde en duurzame bedrijfsvoering noodzakelijk is.

Kernprobleem: Gebrek aan leiderschap en marketing (klantsturing en marktgerichtheid). Een belangrijk ontwikkelpunt om de bedreiging 'wisselende politieke visie van de overheid' tegen te gaan. De overheid zet alles in het teken van verkleinen sociale huurwoningvoorraad, gevolgd door financiële lastenverzwaring. De overheid wil dat "rijke" corporaties meer betalen. Dit gaat ten koste van betaalbaar en goed wonen, in de stad en op het platteland, nu en later.

Angel hierin: Actium heeft een monopolypositie. Er is meer vraag dan aanbod, waardoor Actium tot nu toe nooit urgentie heeft gevoeld. De klant accepteert wat er aangeboden wordt omdat de klant geen keuze heeft en afhankelijk van Actium is. Van strategisch tot operationeel zit Actium vast in patronen waarbij ze

gewend is dat er voor haar gedacht werd. Wat meespeelt, is werken met gemeenschapsgeld, geen aandeelhouders, geen privaat eigen vermogen, geen persoonlijke pijn bij fluctuaties in cijfers onderaan de streep.

Kerncompetentie: Onze gedreven medewerkers in combinatie met de ICT hulpmiddelen om de woningvoorraad goed te laten aansluiten bij de wens van de klant, in de stad en op het platteland, nu en later. Het gaat om onze vastgoed informatiemodule VIM, het strategisch voorraadbeleid, SVB gecombineerd met het woonruimte verdeelsysteem.



# 6

---

Verskillende bereidingswijzen voor het bakken  
van de appeltaart



## Wat snappen veranderstrategen van veranderaanpak en strategie?

### Hoofdstuk 6: Veranderaanpak en strategie in theorie

In dit hoofdstuk beschrijf ik vanuit vele inzichten die de theorie levert, het wel en wee rond de veranderstrategie en aanpak. Ik ben nieuwsgierig welke aanpakken er zijn en wat wel en niet werkt volgens de veranderstrategen. Waar moeten we bij Actium rekening mee houden om van A naar B te komen.

#### Verschillende bereidingswijzen voor het bakken van de appeltaart

Prachtig al die mooie woorden maar daarmee is de centrale vraag nog niet beantwoord. We weten nu wat invloed heeft op verandering. We hebben een diagnose gesteld. We weten hoe Actium is geworden tot wat Actium nu is door ervaringen uit het verleden waar we rekening mee moesten houden. We kennen de sterktes zwaktes, kansen en bedreigingen en we weten welke missie en visie Actium heeft. Maar de vraag hoe je de veranderingen handen en voeten geeft is nog niet beantwoord?

Boonstra (2000) geeft aan dat 80% van het management de gangbare rationele op controle en sturing gerichte veranderaanpak hanteert. Hij geeft drie benaderingen aan: de machtsbenadering, vanuit bedreigingen in de omgeving op planmatige en topdown wijze invoeren van veranderingen - de programmatische aanpak, stapsgewijs volgens een vast programma doorlopen van veranderingen - de planmatige aanpak, doelen bepalen en die vervolgens zo efficiënt mogelijk realiseren.

Een rationele en analytische benadering van veranderen. Doelen worden opgesteld door het topmanagement en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader. Deze manier resulteert in een zeer geringe capaciteit tot veranderen volgens Boonstra (2000).

Volgens het nationaal onderzoek verandermanagement (2004) geniet deze aanpak bij het merendeel van de Nederlandse

managers de voorkeur. De ondervraagde managers vinden het belangrijk om: een duidelijke visie neer te zetten - een lerende organisatie te creëren - mensen te inspireren - terug te koppelen en te spiegelen.

Deze managers hanteren echter de rationele en analytische benadering van veranderen.

Er bestaat dus een kloof tussen droom en daad!

**We moeten leren anders te veranderen!**

Actium is tijdens het ontwikkelen van een nieuw bedrijfsplan gestart met een planmatige aanpak, waarbij middenkader en medewerkers is gevraagd te participeren. Als we de planmatige aanpak van het veranderingsproces nader bekijken dan geeft Boonstra (2000) ons de volgende informatie:

Planmatig veranderen: Begint met het analyseren van de omgeving, gevolgd door het formuleren van doelstellingen, het ontwikkelen van de strategie en het eindigt met het implementeren van de verandering. Er zijn twee manieren van planmatig veranderen: ontwerpen en ontwikkelen. Bij de ontwerpaanpak initieert, stuurt en controleert het topmanagement de verandering. Deskundigen vervullen een rol in de probleemanalyse, de sturing en uitvoering van de verandering. In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal. Het gaat om structurele ingrepen. Er is weinig aandacht voor het versterken van het lerend vermogen van de organisatie. Deze aanpak kan zinvol zijn in stabiele en voorspelbare situaties waarin de problemen eenduidig zijn. Als voor een ontwerpaanpak gekozen wordt bij complexe problemen in cultuur en structuur dan is het begrijpelijk dat managers en adviseurs barrières voor veranderingen toedichten aan versterkte structuren en culturen en aan politiek gedrag. Dit zijn juist de aspecten die zij in hun aanpak hebben genegeerd. In Nederland wordt volgens Boonstra (2000) in meer dan 80% van de gevallen

gekozen voor een ontwerpaanpak terwijl de ervaring leert dat dergelijke aanpakken in meer dan drie kwart van de gevallen vastlopen.

Bij de ontwikkelaanpak vindt er een analyse plaats van de problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk aan gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van verandering. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van hun ervaring met veranderprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. Effectief als het gaat om veranderingen binnen een bestaande context of als het gaat om veranderingen die maatwerk verlangen. Er is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. Hoewel de ontwikkelingsbenadering effectief is om verandering te realiseren deelt Boonstra (2000) de mening van van der Vlist (1993) dat het combineren van de ontwikkelingsbenadering met het stellen van kaders voor verandering kan leiden tot een paternalistische aanpak die het gevaar van manipulatie in zich draagt. De adviseur is een sociaal ingenieur die het veranderingsproces stuurt en mensen verleidt om deel te nemen.

Een oplossing is het centraal stellen van de menselijke vermogens. Druk geen nieuwe systemen of structuren de organisatie in (pushing in) maar tracht zoveel mogelijk de al dan niet (latente) aanwezige vaardigheden, waarden en energiebronnen te activeren (pulling out)

Welke aanpak werkt als we werken met ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen waarbij er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen? Een voorbeeld is de bedreiging: Wisselende politieke visie van de overheid waar Actium mee te maken heeft. Het gaat dan niet om veranderingsprocessen of verbeteringsprojecten maar vernieuwingsprocessen. Het betreft derde orde veranderingen

waar vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst.

De ontwerp- en ontwikkelingsbenadering kennen beide een perspectief van evenwicht en besturing in een traject van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met complexiteit en dynamiek. In 't Veld (1998) constateert dat de beleidswereld een onderdeel is van de relevante omgeving van individuele organisaties. Beleidsimpulsen zijn vaak tegenstrijdig van aard en leiden tot tegengestelde bewegingen en dynamiek. Als het gaat om het besturen van maatschappelijke ontwikkelingen en de gezaghebbende toedeling van waarden in de richting van de individuele burger en organisaties, ziet Boonstra (2000) een overgang van politieke sturing naar beïnvloeding van instabiele netwerken waarin overheden en private ondernemingen interacteren. De toename van afhankelijkheden tussen publieke en private organisaties doet grenzen tussen markt en overheid vervagen. Dit leidt tot hybride organisaties, zoals Actium die in een spanningsveld opereren tussen het private domein en de publieke sector. Organisatie en omgeving zijn complementair, zij bepalen elkaar. Organisaties bevinden zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. Dit biedt mogelijkheid voor zelforganisatie.

*Zelforganisatie is een proces waarin de actoren uit een systeem spontaan met elkaar interacteren en communiceren, betekenissen geven aan gebeurtenissen en door samenwerking nieuwe situaties creëren*

Bij lerend vernieuwen worden meerdere actoren bijeengebracht in directe interacties. Alle niveaus uit één of meerdere organisaties komen samen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Er ontstaan nieuwe handelingspatronen die bijdragen aan vernieuwen.

Handelingsmogelijkheden die invloed hebben op vernieuwen: terughoudend zijn met het geven van eenvoudige oorzaak-gevolg verklaringen voor problemen in het functioneren - ruimte nemen om vraagstukken te onderzoeken vanuit meerdere gezichtspunten en een dialoog in gang zetten waarin actoren problematieken verhelderen vanuit meerdere perspectieven - niet te snel doelen of oplossingen formuleren of te beperkende criteria vaststellen waaraan oplossingen moeten voldoen - coalities vormen rond ambigue vraagstukken zodat een proces van zelforganisatie op gang komt waarbij bestaande grenzen worden doorbroken - ruimte geven aan zelforganisatie waarin mensen vrijheid hebben van handelen met medewerkers vanuit verschillende functies, achtergronden, hiërarchische posities en groepen - gebruik maken van metaforen en scenarioverhalen die uitbeelden en beschrijven hoe personen verschillende betekenissen geven - ruimte bieden aan meervoudige interpretaties, perspectieven en betekenissen en stimuleren dat actoren begrijpen hoe betekenissen door anderen zijn geconstrueerd - vermijden van uitspraken over het realiteits- en rationaliteitsgehalte van bepaalde perspectieven omdat daarmee de toelaatbaarheid van bepaalde perspectieven wordt bekritiseerd en begrensd - aandacht geven aan verschillen meer dan aan overeenkomsten omdat deze verschillen dynamiek tot stand brengen die nodig is voor creativiteit en vernieuwen - behouden van heterogeniteit en variëteit in de interacties en stimuleren om te kijken, te denken en te handelen in termen van meervoudigheid en mogelijkheden.

## Samenvattend:

**We hebben gesproken over vier veranderbenaderingen: de machtsbenadering – de programmatische benadering – de planmatige benadering en het lerend vernieuwen. De planmatige verandering kan zinvol zijn in stabiele en voorspelbare situaties waarin de problemen eenduidig zijn. De planmatige benadering kent de ontwerpaanpak en de ontwikkelaanpak. Bij de ontwerpaanpak staan economische en technische rationaliteiten centraal en is er weinig aandacht voor het versterken van het lerend vermogen van de organisatie. De veranderingen worden vanuit de top geïnitieerd. Bij de ontwikkelaanpak is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. Organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van het veranderproces. Voor dynamische veranderingen -veranderingen met een onstabiele beginsituatie en een onstabiele eindsituatie - is het lerend vernieuwen een goede aanpak.**



# 7

---

Hoe bak je de appeltaart?



## Hoofdstuk 7: Analyse, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk laat ik een korte analyse zien aan de hand van resultaten uit het onderzoek. Ik beschrijf welke conclusies ik kan trekken uit het onderzoek. Ik zal een bepaalde richting laten zien en Actium op weg helpen naar implementatie van de veranderingen die tussen nu en 2016 plaats gaan vinden.

### Hoe bak je de appeltaart?

Bij veranderen is het belangrijk dat je mensen die de veranderingen door moeten maken mee neemt vanaf het begin van de reis. Dit is de reden waarom ik een richting aangeef en geen veranderplan zal laten zien. Ik adviseer samen met verschillende betrokkenen uit alle niveaus van de organisatie naar de aanbevelingen te kijken en samen de weg te vervolgen.

*Te veel willen veranderen is niet veranderen*

Een appelboom heeft geen eigen wil. Veranderingen zijn het resultaat van invloeden zoals bijvoorbeeld het weer. De mens daarentegen heeft wel een eigen wil en heeft een keuze. Actium ook. Actium wil veel. Waar ligt de **focus**? Waarin wil Actium onderscheidend zijn? Voordat je voldoende aandacht kunt besteden aan klantsturing zul je operational excellence op orde moeten hebben. Je komt anders in een spagaat en gaat beide niet behalen. Klantgestuurd werken is op zich een noodzakelijke en gezonde ambitie. Maak duidelijk wat klantgestuurd werken voor Actium is en kijk goed naar de combinatie van klantgestuurd werken met operational excellence. Dit is niet de enige ambitie

van Actium. Als je het concept bedrijfsplan goed leest dan zie je dat Actium een lerende organisatie wil zijn in 2016. Een mooie maar grote stap voor een conventionele organisatie. Ook aan productontwikkeling wil Actium niet voorbijgaan. Aandacht voor groei en ontwikkeling van het huidige product. In het bedrijfsplan staat hierover: Actium wil eigentijdse producten leveren. De producten voldoen steeds aan de eisen van de klanten en van de tijd. Actium wil hierin vooruitstrevend zijn. Vernieuwing, ontwikkeling en duurzaamheid zijn daarom belangrijke uitgangspunten in het huidige product. Bovenstaand analyse is belangrijk omdat dit een reden kan zijn waarom bepaalde verandervraagstukken niet worden geïmplementeerd. Wees hierin realistisch.

### Relatie eerst, vertrouwen

Zoals u in het vorige hoofdstuk heeft kunnen lezen mag het veranderdoel nooit boven de relatie gaan. Werk aan de relatie bij Actium. Medewerkers hebben een veilige omgeving nodig waarbij wederzijds vertrouwen een belangrijke voorwaarde is om te kunnen veranderen. Het is belangrijk, voordat Actium met veranderdoelen aan de slag gaat, dat Actium gaat werken aan **relaties**. Uit de interviews, uit eigen ervaring en uit observatie leer ik dat sommige medewerkers een barrière ervaren om zichzelf te zijn. Sommige medewerkers durven niet al hun skills te laten zien. Ze zijn bang dat, wanneer ze hun hoofd boven het maaiveld uitsteken, hun kop eraf gaat. Management moet hiermee geconfronteerd worden en de keuze maken of ze dit in stand willen houden of dat ze zelf als eerste willen laten zien hoe je kunt veranderen. Medewerkers moeten leren dat ze zelf invloed hebben. Je hoeft niet te pleasen. Doe wat je hart je ingeeft. Neem

risico wanneer het bijdraagt aan de missie van Actium. Stel jezelf de vraag; is het in het voordeel van onze huurders? Steek je nek dan uit. Durf het verschil te maken. Dit zal ook ten goede komen aan de **integrale samenwerking**.

## Sense of urgency sense of excitement

Een ander zeer belangrijk punt is het duidelijk maken van **nut en noodzaak**.

Wat levert de uitvoering van het bedrijfsplan op? Zwarte cijfers - tevreden belanghebbenden - regelruimte - beter product afgestemd op wens klant - goed opgeleide, ontwikkelde, flexibele medewerkers - imagoverbetering - goed wonen, nu en in de toekomst. (behalen missie)

Wat gebeurt er als we niets doen? Geen eigen regie steeds meer regie van buitenaf - rode cijfers, meer bezuinigen - huurwoningen en dienstverlening wijken steeds meer af van wens klant - ontevreden belanghebbenden - geen ruimte voor ontwikkeling mensen - imagoverslechtering - niet behalen missie.

## Duidelijkheid

Zorg dat er een duidelijke, voor 1 interpretatie vatbare **missie en visie** komt die door het gehele management wordt nageleefd en waarbij door het ontwikkelen van dienend leiderschap Actium in staat is steun van medewerkers te vinden voor de missie en visie. De missie en visie fungeren als richtinggevend kompas, geeft richting aan keuzen en vergemakkelijkt het nemen van beslissingen.

Zorg voor **openheid en transparante communicatie** zodat niemand informatieachterstand oploopt.

Zorg voor een **reëel toekomstperspectief**. Wat is het pad naar deze toekomst en hoe ziet deze toekomst eruit.

Zorg voor van het bedrijfsplan afgeleide duidelijke doelen op horizontaal en verticaal afgestemd.

## Leiderschap

Uit de interviews is naar voren gekomen dat Actium dwingende, gezaghebbende, democratische en coachende leiderschapsstijlen laat zien en combinaties van deze stijlen. Actium doet zeer veel aan enabelling, en te weinig aan envisioning en energizing. (zie voor uitleg hoofdstuk 1.3 De theorie, leiderschap en verandering) Leiderschap komt als zwakte uit de SWOT naar voren. Het nieuwe bedrijfsplan vraagt in mijn ogen om transformationeel leiderschap. Een voorbeeld hiervan is dienend leiderschap. Een leiderschapsstijl waarbij envisioning en energizing aan bod komen. **Dienend leiderschap**, een zeer interessante leiderschapsstijl voor Actium omdat je met de ontwikkeling naar dienend leiderschap zeer veel verschillende aspecten meteen te pakken hebt. Aspecten zoals interne sturing, gericht op efficiency en resultaat – sturen op integrale samenwerking – bevordert besluitvorming – zorgt voor participatie – duidelijkheid – ruimte – zelfsturing – vertrouwen - leren. Bijna alle aspecten die als rode draad door dit onderzoek lopen.

De dienend leider is ook in staat nut en noodzaak duidelijk te maken voor iedereen die de verandering moet ondergaan. Dat kan gaan om een sense of urgency of een sense of excitement.

## Marketing, klantsturing en marktgerichtheid

Ik adviseer **marketing** als speerpunt te introduceren. Maak voor iedereen duidelijk wie onze klant is. Wat beweegt onze klant? Wat vinden ze belangrijk in de dienstverlening van Actium? Wat vinden ze belangrijke aspecten van wonen? Hoe signaleer je klantwensen en hoe vertaal je klantwensen naar de dienstverlening van Actium? Hoe toets je regelmatig of je nog op de juiste weg bent? Hoe ga je in dialoog met je klant.

## Strategisch personeelsbeleid

Personeel is het hart van elke organisatie. Ik adviseer **strategisch personeelsbeleid** als speerpunt te introduceren. Welke skills hebben we nodig? Welke skills hebben we in huis? Waar zitten ze? Juiste mensen op de juiste plaats.

## Leiderschap als eerste stap

Ik zou prioriteit leggen bij het ontwikkelen van **leiderschap**. Klantgestuurd werken wordt hiermee gevoed. De kansen in de demografische ontwikkelingen en de veranderde klantwensen kunnen hiermee benut worden. Actium zorgt voor eigen regie en zal de opgelegde veranderingen vanuit de overheid voor kunnen zijn die vaak nogal wisselend van aard zijn. Daarnaast is er leiderschap nodig om de transformatie te kunnen maken.



Van hoofd naar hart, van ratio naar gevoel

Van zinloosheid, naar zingeving, richting en doel

Van kunstmatig vasthouden, naar verwonderen, vertrouwen

Van veilige paden, naar vol passie bouwen

Van reactief, perfectionistisch werken en leven

Naar pro-actief en onafhankelijk wensen en streven

Van leiding ontvangen, naar zelfsturing geven

Van controleren, beheersen, naar loslaten, leven

Van acteren, beredeneren, naar authenticiteit

Van oreren, debatteren naar kwetsbaarheid

Van gehoorzaamheid, volgen naar stellingname

Van worstelen alleen, naar verbinden samen

Van stilstaan, ontwaken, autonoom een eigen pad opgaan

Leren fietsen zonder zijwieltjes, het onbekende tegemoet gaan

Van zorg voor mezelf, naar dienstbaar, spiritueel en gedreven

Dienend leiderschap, een dankbaar en inspirerend gegeven

(Claudia Geene)

## Ontwikkelaanpak

Denk eens na over een participatieve strategie. Participatief zodat niemand een informatieachterstand heeft, nut en noodzaak duidelijk is en er draagkracht is. We zullen de klus samen moeten klaren en daarom is het belangrijk om iedereen die betrokken is en moet veranderen vanaf het begin mee te nemen en niet buiten het veranderproces te zetten. Benut expertise en creëer draagvlak. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden. (Wissema 1986) Door de zaken die qua inhoud onduidelijk zijn met elkaar te vullen, ontstaat acceptatie en beweging. Duidelijkheid en invloed zijn als het ware communicerende vaten. Wat aan duidelijkheid niet kan worden geboden kan met invloed worden opgebouwd.

Bij de geplande verandering waarbij tijd een cruciale rol speelt is de ontwikkelaanpak een goede methode. Een planmatige manier van veranderen die vraagt om participatie. Effectief als het gaat om veranderingen binnen een bestaande context of als het gaat om veranderingen die maatwerk verlangen. Er is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag.

## Lerend vernieuwen

Wanneer er geen stabiele begin- en eindsituatie is dan is de aanpak van lerend vernieuwen een goede manier. Organisaties zoals Actium krijgen in toenemende mate te maken met complexiteit en dynamiek. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Voor de toekomst zou lerend vernieuwen goed passen. Voor het lerend vernieuwen is een veilige omgeving nodig met



een gevoel van vertrouwen in elkaar en voldoende capaciteit en financiële ruimte om te kunnen leren. Dit is er nu (nog) niet voldoende. Ik adviseer het lerend vernieuwen alvast in de week te leggen omdat we dit echt nodig hebben kijkend naar de zich steeds sneller opvolgende veranderingen waarbij de bedreiging, wisselende politieke visie van de overheid er nog een schepje bovenop zal doen.

Maak van veranderen een trektocht waarbij, vanuit respect voor wat goed gaat en zich bewezen heeft in het verleden, stapsgewijs al lerend een gewenste toekomst nagestreefd wordt. Creëer een dialoogplatform, van medewerkers die vanuit verschillende perspectieven mee willen praten en denken over veranderingen en een nieuwe werkelijkheid mee willen creëren. Het is een misverstand dat iedereen binnen de organisatie dan mee moet of mee wil praten. Het meeste werk in organisaties gebeurt in onderling vertrouwen. Vergelijk het met de politiek. Niet iedereen wil meepraten, terwijl er genoeg besluiten worden geaccepteerd. In de organisatie zullen er genoeg medewerkers zeggen als jij meepraat dan accepteer ik de uitkomsten. Iedereen is actief betrokken en verantwoordelijk voor het veranderproces. Zo stimuleer je dat er collectief van en met elkaar wordt geleerd.

Een richting voor interventies:

Ik adviseer Actium samen met verschillende betrokkenen uit alle niveaus van de organisatie eens na te denken over de volgende mogelijkheden:

Relatie/vertrouwen: praat met elkaar - beloon afwijkende gedachten met nieuwsgierigheid door vragen te stellen. Try to understand before te be ondersteund, zet je eigen mening en vooroordeel op de achtergrond.

Missie/Visie: zorg voor hetzelfde kijkvenster. Maak de missie en visie scherper. Wat is goed wonen? Wat is betaalbaar wonen? Ga in dialoog over de missie en visie. Breng het tot leven in symbolen – gedrag – systemen en procedures.

Leiderschap: MD programma voor dienend leiderschap - laat managers positieve rolmodellen zijn – neem nieuwe leiders aan.

Strategisch personeelsbeleid: schud bestaande subculturen op door transfers en rotatie - zorg voor diversiteit. Gevarieerde teams zorgen ervoor dat dingen niet worden gedaan zoals ze altijd werden gedaan - Selecteer, promoot en ondersteun medewerkers die nieuwe waarden aannemen - onderzoek de mogelijkheid voor een klussenbank/ skillpool. Welke skills hebben we in huis, welke worden gevraagd en aangeboden. (energie over, meld je aan, klus over vind je skill)

Marketing: VIM (vastgoed informatiemodule) en SVB (strategisch voorraadbeleid) verder ontwikkelen in goede samenwerking met wonen, onderhoud en projectontwikkeling - op zoek gaan naar medewerkers met marketingachtergrond - op zoek gaan naar nieuwe vormen van klantparticipatie.

Onderzoek de mogelijkheid van een terugspeeltheater, spiegelen gedrag en gevolgen van gedrag, op gebied van klantsturing (nu) en zelforganisatie (later) voor alle niveaus.

Ik adviseer voor later een open podium, een soort innovatieatelier om leren en innovatie te bevorderen.

## Slotwoord

In mijn onderzoek staat de mens 'van hoofd tot hart' centraal. Ik heb geprobeerd duidelijk te maken dat mensen samen met dienstbare leiders een verandering met succes door kunnen voeren. Toen ik het onderzoek startte werd ik zelf meteen geconfronteerd met een verandering. De methodologiedocent stelde een andere aanpak voor dan mijn ICS begeleider. Na twee maand werken aan mijn plan van aanpak en literatuurstudie was het volgens de methodologie docent goed. Mijn begeleider had andere plannen en zei we gaan het helemaal anders doen. Ik heb toen het proces van veranderen zeer bewust meegemaakt.

Wat denkt u, hield ik vast aan het plan van aanpak of ging ik de weg volgen die mijn begeleider voorstelde? Het was het laatste. Wat maakte dat ik dat ging doen? Ik denk dat het vooral is gekomen door een sense of excitement. Geen strak plan van aanpak, durven werken vanuit chaos, geen modellen, vooral echt in gesprek gaan met mensen. Doen wat ik leuk vind en niet wat moet volgens afspraak. Wat mijn begeleider voorstelde zag er veel leuker uit. Hij schetste een reeel perspectief. Een prachtig boek met verhalen wat iedereen zou willen lezen. Hij liet mij de weg erheen zien. Als je nu met de eeuw van het landschap begint en daarna de eeuw van de manager pakt en daarna....dan kom je uiteindelijk bij.....Hij deed zelf de eerste stap en ging mij voor. Hij begon alvast een stukje te typen en liet een eerste indeling zien. Hij keek naar waar ik goed in ben, gebruik je kwaliteiten. Ontploo je skills die onderbelicht zijn. Als je alleen maar laat zien waarvan ze al weten dat je daar goed in bent, dan wordt je juist daarvoor ingezet. Er was wederzijds vertrouwen.

Liep de verandering nu echt zo soepeltjes? Nee, toen de kwestie van tijd om de hoek kwam kijken werd ik onzeker en wilde ik teruggrijpen naar het oude vastomlijnde strakke plan van aanpak. Op zoek naar veiligheid. Ik heb dat ook daadwerkelijk gedaan. Mijn begeleider stuurde het veranderproces en bracht mij weer op het juiste spoor. Door het doen van dit onderzoek heb ik geleerd

dat je in gesprek moet zijn. Wees oprecht nieuwsgierig naar wat een ander te vertellen heeft. Dit brengt je meer dan een managementmodel, organisatieontwikkelingstest of theorie uit een boek. Het eerste wat ik ga veranderen is het gesprek aangaan.

Wat ik vooral heb geleerd van de studie bedrijfskunde is hoe belangrijk de zachte kant van de organisatie is. Hoe belangrijk de mens in het geheel is. Ik wist zelf dat deze kant behoorlijk onderontwikkeld was bij mij en iedereen raadde me daarom de studie bedrijfskunde af. “Je moet een studie doen waarbij je vooral de zachte kant kunt ontwikkelen was het advies’. Iedereen was ervan overtuigd dat bedrijfskunde aan deze aspecten voorbij zou gaan. Niets is minder waar. Gelukkig was ik eigenwijs genoeg om mijn eigen keuzes te maken. Ik ben heel blij dat Actium mij deze ervaring cadeau heeft gedaan. Ik heb de afgelopen twee jaar heel veel geleerd. Over mezelf, over Actium, over organisaties en vooral mensen in het algemeen. Ik wil daarom vooral Actium hartelijk bedanken voor dit cadeau. Ik wil ervoor zorgen dat Actium profiteert van hetgeen mij is bijgebracht tijdens deze boeiende studie. Daarnaast wil ik alle mensen bedanken die ik heb geïnterviewd om hun openhartigheid, input, tijd en aandacht. Ik wil ook de mensen bedanken die het stuk gelezen hebben en mij van feedback hebben voorzien en de mensen die het stuk hebben geredigeerd. Ik wil Dymphna bedanken voor het ter beschikking stellen van haar praktijk zodat ik ongestoord tijdens gestolen uurtjes met de opdracht aan de slag kon gaan. Hopelijk hebben jullie allemaal genoten van het verhaal rondom de veranderingen van de appelboom. Ik heb geprobeerd met dit beeld mijn bedoelingen te verduidelijken. Wanneer dit ertoe bijdraagt dat jullie het geleerde in praktijk gaan brengen, dan is mijn opzet geslaagd. Ik bied mezelf aan jullie voor te gaan en doe dit symbolisch met..... de hap van een punt zelfgemaakte appeltaart!.

Bijlage 1. Verhalen uit het verleden

Bijlage 2. Analyse benodigde verandercapaciteit

Bijlage 3. Externe en interne opgaven

Bij de literatuurstudie heb ik gebruik gemaakt van onderstaande bronnen:

Stephen P. Robbins (Gedrag in organisaties 2006)

Edgar Schein (de bedrijfscultuur als ziel van onderneming 1985)

D. Fousert (Dienstbaar leiderschap dat werkt 2006)

Maris (van Maris HRM)

R. van der Vlist (nieuw handboek arbeid- en  
organisatiepsychologie 1993)

Warren G. Bennis (professor of the leadership institute 1969)

Cumming en Worley (Development and change 2001)

Claudia Geene (directeur Greenleaf Servant Leadership)

T. Sanders en B. Neuijen (bedrijfscultuur diagnose en  
beïnvloeding 1999)

Peters en Waterman (excellente ondernemingen 2005)

Marcus en van Dam (organisatie en management 2005)

Prof dr. ir. Joan E. van Aken (professor organisatiekunde)

De Caluwé en Vermaak (Leren veranderen 1999)

Boonstra (Lopen over water 2000)

H. van der Loo (Kus de visie wakker 2005)

Zuijderhout (De logica van chaos in veranderprocessen 2002)

Weijk (The social psychologie of organizing 1979)

Johanna Kroon (Wat hebben ze nu weer bedacht 2012)

Wierdsma (lerend organiseren en veranderen 2011)

Peter Camp (De kracht van de Matrix 2002)

Schein (Organizational culture and leadership 1985)

Kotter (Leiding geven aan veranderen 2000)

Bertus Boivin (Stichting woningbeheer Assen ten voeten uit 2008)

Aedesnet (De 7 deugden van een leider 2011)

Vincent Gruis (Bedrijfsstijlen van woningcorporaties in theorie en praktijk 2007)

## **Bijlage 1. Verhalen uit het verleden**

### Vervolg

De ontwikkeling van de SWA als organisatie kreeg een belangrijke impuls door de huurliberalisatie in 1971.

Er was geen gemeentelijke woonvergunning meer nodig, de verhuur werd de verantwoordelijkheid van de corporatie. Er kwam verhuurbeleid en er werd een puntensysteem bedacht om degene die een woning het meest nodig had ook het eerst in aanmerking te laten komen voor de woning. Het is een van de eerste woningtoewijzing systemen van een woningcorporatie geworden. Het huidige puntensysteem is nog steeds op dit concept gebaseerd.

In de jaren zeventig was de maatschappij flink aan het veranderen. Voor het eerst klonk er protest bij sloop. Er werd gevraagd om renovatie te overwegen. Het begon steeds slechter met de Nederlandse economie te gaan met alle gevolgen voor de volkshuisvesting van dien. Renovatie van een woning begon al gauw 70.000 gulden te kosten.

De jaren 80 waren problematisch voor corporatieland. De economische crisis nam toe. Onder invloed van het economische tij, onmiddellijk gevolgd door een enorme opleving van de koopsector, zakte de volkshuisvesting steeds verder naar beneden op de politieke verlanglijstjes. Volkshuisvesting werd een van de eerste sectoren waar bezuinigingsrondes van de opeenvolgende kabinetten Lubbers duidelijke sporen achterliet. Toen de hoge hypotheekrentes in de jaren 80 in snel tempo naar beneden gingen verloren huurwoningen terrein voor koopwoningen. De grote eensgezinswoningen kwamen steeds meer leeg te staan en hierdoor werd Faber op het idee gebracht om huurwoningen te gaan verkopen aan de huurders. Verkopen was vloeken in de kerk in volkshuisvestingsland. Een corporatie verkocht geen woningen.

Halverwege de jaren 80 begon de verzelfstandiging van de woningcorporaties richting gemeente. Illustratief voor deze

ontwikkeling was of de gemeente van de SWA mocht eisen om haar reserves aan te spreken om het gemeentelijk verwarmingsbedrijf te kunnen ontmantelen en de vraag of de gemeente recht had om te delen in de rentewinst van de corporatie bij het omzetten van dure in goedkope rijksleningen aangezien de rente sterk was gedaald. De verhouding kwam danig onder druk te staan. De discussie over het verwarmingsbedrijf duurde twaalf jaar. Uiteindelijk kwam er een compromis.

Het ging in 1982 al lang niet meer om een zo groot mogelijke woningproductie maar om zo zuinig mogelijk om te springen met overheidsmiddelen. Met het geld wat er in projecten overbleef mochten de corporaties aan hun reserves bouwen. Marktwerking werd in deze tijd een beproefd middel om de overheidsinspanningen enigszins te laten vieren. De rijksleningen maakte plaats voor rijksgaranties. Het waarborgfonds sociale woningbouw zorgde vanaf 1984 voor de nodige zekerheden richting geldschieters. In 1988 ging het centraal fonds volkshuisvesting woningcorporaties ondersteunen bij het oplossen van financiële problemen. Stappen op weg naar meer zelfstandigheid. In 1987 heeft de parlementaire enquête bouwsubsidies de definitieve stap naar zelfstandige woningcorporaties onvermijdelijk gemaakt. Er moest een nieuw helder en duidelijk subsidiestelsel komen. In 1989 verscheen de nota volkshuisvestingsbeleid in de jaren 90. Het rijk trok zich voor een belangrijk deel uit de sector terug en de markt moest zijn werk overnemen. Met de komst van het nieuwe besluit beheer sociale huursector in 1993 werd de nieuwe rol van het rijk als toezichthouder verder uitgewerkt. Je kon deze plannen op twee manieren benaderen. Het kon gezien worden als een rijksfinanciënverhaal, het rijk wil van de subsidies en leningen af, het kon ook gezien worden als een nieuwe kans voor de corporaties. Oud bestuurder Klaas Stol zegt achteraf gezien is dat het grootste geschenk dat wij als corporatie in deze jaren hebben gekregen.



Begin jaren 80 veranderde de SWA naar een meer open organisatie die leerde om met huurders in gesprek te gaan. Faber was 1 van de eerste corporatiedirecteuren die een

managementcursus ging volgen bij de Nationale Woning Raad. Tijdens de volgende stafvergadering hield hij een uitvoerig verhaal over de omgang met elkaar binnen het bedrijf en eindigde met: 'We moesten elkaar maar eens tutoyeren.' Daar schrok iedereen van. Men moest daar erg aan wennen. Toen ik Ruurd van der Meulen vroeg of er hiermee echt iets veranderde zei hij; "nee, het bij de voornaam noemen maakte hem geen andere "baas"".

Toen in 1985 Ekke Faber na een ziekbed van een half jaar overleed was de SWA stuurloos. De SWA bleef in verwarring achter. De SWA had op Faber gedraaid. Het bleek hoezeer hij de ontwikkelingen bepaald had. Het duurde enkele jaren voordat de corporatie weer met haar jaarverslagen bij was. De SWA deed het niet meer.

Er werd besloten een extern bureau in te huren om de organisatie onder de loep te nemen. Er kwam een nieuwe organisatiestructuur en de komst van een nieuwe directeur werd voorbereid. Voorstel was om het stichtingbestuur af te slanken tot een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur wat in 1988 werd gerealiseerd. De organisatie werd gesplitst in 4 diensten, de dienst algemene zaken, de dienst bewonerszaken, de financieel economische dienst en de technische dienst. De nieuwe directeur werd van buiten de organisatie aangetrokken.

Er waren problemen die moesten worden opgelost. Een deel van de problemen had nog met de fusie van 1969 te maken. De fusie destijds had voor een verdeling in bloedgroepen gezorgd met bestuursleden van Bouwvereniging Assen en BOAZ. Aan deze verdeling in A leden en B leden volgens spraakgebruik binnen SWA was in 15 jaar tijd niets veranderd. Hetzelfde gold voor de volkrijke bestuurlijke organisatie van de stichting met drie bestuurslagen, raad van bestuur, bestuur en dagelijks bestuur om iedereen binnen de boot te houden. Sinds 1983 zijn er C leden

bijgekomen die uit huurders werden gekozen en een huurderszetel in het bestuur kregen.

Mede onder invloed van de koopsector verplaatste de aandacht van de corporaties zich van 'gewone' huurwoningen voor 'gewone' gezinnen naar de groepen die de markthuren niet konden opbrengen. Ook begon men steeds meer te bouwen voor specifieke doelgroepen met aangepaste woonwensen. Een gemeentelid zegt de SWA moest duidelijk nog leren om afwijkende paden te bewandelen. Oud RVC lid Gerrit Eerland geeft aan dat de SWA in het begin van de jaren 90 een wat starre formalistische organisatie is. Alles wat de SWA destijds aanpakte was sober en doelmatig. Je zag het in 1 oogopslag aan de huizen die ze toen bouwden. Keurige degelijke huizen die tegen een stootje konden. Uit imago onderzoek kwam de SWA er uit als solide, degelijk, betrouwbaar. Dit soort karaktereigenschappen maakte ze tegelijkertijd weinig vernieuwend en wars van experimenten. Gerrit Eerland bekend wel eens geroepen te hebben; 'Jullie zijn halve ambtenaren'. De club van 30 keer zekerheid werd in het gemeentehuis wel eens gekscherend gezegd. Creatieve oplossingen bedenken om je eigen doelstellingen te bereiken dat hadden ze tot aan de jaren 90 nog nooit nodig gehad zegt Henk Lohrengel.

In de jaren 90 draaide het poldermodel op volle toeren. Klaas Stol nam het roer over. Met de komst van deze nieuwe bestuurder kwam er een nieuwe organisatiestructuur. Om sneller en slagvaardiger te kunnen optreden. Het algemeen bestuur hield op te bestaan. De directeur werd directeur bestuurder en er kwam een raad van commissarissen. Het antwoord op de verzelfstandiging van woningcorporaties die ervoor moesten zorgen dat ze als 'normale' marktpartij gingen optreden. Zo'n organisatie moet snel op ontwikkelingen in kunnen spelen en moet op de woningmarkt kunnen concurreren. De tijd van de veilige voorrechten van de woningcorporaties was op dat moment voorbij.

In 1995 werd onder het kabinet Kok-1 de laatste stap op weg naar deze zelfstandigheid gezet met de invoering van de Wet balansverkorting geldelijke steun volkshuisvesting oftewel de bruteringsoperatie. Tijdens deze miljardenoperatie kocht het rijk zijn jaarlijkse subsidiestroom richting woningcorporaties in 1 keer af. Vervolgens werd dit verrekend met de rente en aflossing over hun leningen bij het rijk. De corporaties werden van de ene op de andere dag over van een gesubsidieerde organisatie naar een lenende organisatie.

Vanaf 1995 kwam er een toenemende concurrentie op de woningmarkt. De gemeente ging voor het eerst met meer corporaties om tafel zitten.

Vanaf 2002 ziet Henk van Hoofd (wethouder volkshuisvesting) de SWA in een paar jaar tijd veranderen. Vond ik ze in het begin nog sterk gericht op huizen en beheer langzaam maar zeker ging leefbaarheid voor de SWA een steeds sterkere rol innemen. De SWA is haar missie steeds trouw gebleven. Waar in corporatieland steeds meer corporaties zich op het gevaarlijke pad van projectontwikkelaars gingen begeven bleef SWA bij de Core Business, er zijn voor de mensen met een smalle beurs en voor de doelgroepen die om speciale woningen en speciale voorzieningen vragen. Sociaal geld moet in de sociale sector blijven vond SWA. Naast afbraak van kwalitatief slechte woningen is ook de verkoop van woningen tot het reguliere beleid van de corporatie gaan horen. Omdat ooit het woord verkoop vloeken in de kerk was werd er niet gesproken over het verkopen van woningen maar over Strategisch voorraadbeheer om het lastige woord verkoop te mijden.

In 1946 ging Tini Braxhoofden/Bodenstaff een woning huren aan de Wethouder Buningstraat. Ze woonden daar met z'n zevenen. Zij, haar man en haar 5 kinderen in een eenkamerwoning met keuken en twee bedsteden. Eens in de zoveel tijd kwam mevrouw Wittendorp van de woningcorporatie op woninginspectie. Ze keek in alle hoekjes. Ze controleerde ook de slaapkamers om zeker te zijn dat er geen jongens en meisjes in 1 bed sliepen. Ze vroeg nog

even na of de was daadwerkelijk op maandag gedaan en opgehangen werd. Dat er geen wad op zondag opgehangen mocht worden was een gemeentelijke verordening.

In 1957 ging het gezin verhuizen naar een iets grotere woning. De hele buurt rukte uit. De een naaide de gordijnen, de ander maakte schoon. De huur, die eens in de week door de huurophaler op werd gehaald, was 10 gulden per week. Het was een voorrecht om te mogen huren. Alles wat de medewerker wist over de huurder kwam in het huurdersdossier. Op basis hiervan werd een woning toegewezen of juist niet. Vragen die hierbij beantwoord werden door de medewerker: Kan Pietje wel goed genoeg met Jantje overweg om in die straat te wonen? Wat zal Klaasje ervan vinden wanneer Pietje naast hem komt wonen. Zo kwam het voor dat sommige beruchte dorps- of stadsgenoten nooit een woning toegewezen kregen.

In de jaren 70 werd een huurder een bewoner. Na veel overleg en vergaderingen over hoe om te gaan met bewoners werd in 1976 besloten om een participatiemedewerkster aan te nemen. In 1978 verdween ze weer van het toneel na conflicten en boze stukken in de krant. Het waren twee werelden die botsten, niemand was er rouwig om toen de participatiemedewerkster net zo snel weer verdwenen was als dat ze gekomen was.

In de jaren 80 werden de huurders woonconsumenten genoemd en trok Nederland massaal het ik tijdperk binnen. Er is een tijd geweest dat we huurders als potentiële tegenstanders zagen. Langzaam maar zeker is die houding verbeterd zegt Bert Huizing, manager onderhoud.

De huurder van de SWA is onherkenbaar veranderd sinds in de jaren 80 het koophuis de woningmarkt ging bepalen. Steeds meer besloten de mensen die het zich ook maar enigszins konden permitteren een huis te kopen. Het had geweldige gevolgen voor de huurmarkt. De groei raakte er volledig uit en het karakter van de huurderpopulatie veranderde. Deze omslag voltrok zich in zeer korte tijd. Traditioneel bouwden we voor arbeidersgezinnen zegt Bert Huizing, flinke woningen dus. Nu zijn onze klanten vooral

ouderen en het zijn steeds meer mensen die echt op het minimum zitten. Daarnaast is scheiden een steeds meer voorkomende reden om een huis te huren. Veel huurders zijn tegenwoordig gescheiden mensen die hun huis hebben moeten verkopen. Een artikel in het Dagblad van het Noorden in februari 2008 over de SWA: 'Grossier in scheidingsgevallen'.

Er veranderde meer dan alleen de vraag naar woonruimte. Ook het uiterlijk van hetgeen gebouwd werd onderging opvallende veranderingen. De blik van de organisatie is opener geworden en de SWA is duidelijk anders gaan bouwen. Het was niet meer de tijd dat SWA maar 1 soort woningen bouwde, de ruime eensgezinswoningen met drie slaapkamers.

De verzelfstandiging van de woningcorporaties in 1995 had volgens een belangrijk deel van de politiek niet gebracht wat men ervan had verwacht. Steeds vaker werden in Den Haag geluiden opgevangen dat corporaties zich als vastgoedmagnaten gingen opstellen met dito bedrag en dito beloning en dat ze hun maatschappelijke taak verwaarloosden. In februari 2007 leidde dit tot een antwoord aan de samenleving van de woningcorporaties verenigd in Aedes. Ze beloofden miljarden extra in de probleemwijken te steken en hoopten daarmee ingrepen van de klant van de overheid te voorkomen. Het geld voor de 40 aandachtswijken, de vogelaarwijken naar minister Ella Vogelaar van wonen, wijken en Integratie moest door de corporaties bekostigd worden. In het najaar van 2007 besliste de kamer op voorstel van minister Bos van Financiën om de corporaties met ingang van 2008 volledig onder de vennootschapsbelasting te laten vallen wat 500 miljoen euro per jaar op zou leveren. In februari 2008 legde de minister Vogelaar daarnaast de corporaties een heffing van 75 miljoen euro per jaar op en dat gedurende 10 jaar. Hiermee was in de ogen van de corporaties een greep in de kas van de corporaties een feit geworden. Klaas Stol noemt dit een denkfout van de rijksoverheid. Wij zijn dan wel een organisatie zonder winstoogmerk maar we moeten het wel degelijk bedrijfseconomisch goed doen om onze

onrendabele investeringen in goedkope huurwoningen te kunnen afdekken.

Steeds vaker zochten corporaties elkaar op om hun krachten te bundelen. Het aantal woningcorporaties is door fusies met zo'n 30% afgenomen terwijl het gemiddeld woningbezit met 50% toenam.

### Het ontstaan van Actium

SWA met veel woningbezit in de stad Assen is in 2008 gefuseerd met Stichting woningbeheer Smilde, die een jaar voor de fusie nog steeds een woningbouwvereniging was. Een vereniging met woningen in 1 dorp. Ook Woonstichting Actium deed mee aan de fusie. Een woonstichting met een breed gebied, landelijk gelegen, met woningen verdeeld over vele dorpen. Daarnaast deden er nog een aantal kleine woonstichtingen mee zoals, Stichting Woningbeheer Zuidwest Drenthe, Woningstichting Oostellingwerf, en de allerkleinste, BOAZ in Meppel omdat zij in 1998 al samen waren gegaan met oud Actium.

Van stedelijk tot landelijk van gecentreerd tot wijd verspreid, van groot tot klein van steengericht tot klantgericht en dit allemaal onder de naam Actium. SWA en Woonstichting Actium namen de meeste medewerkers mee in de fusie omdat zij het grootst waren. SWA, vooral financieel gestuurd en (oud) Actium meer vraaggestuurd. SWA, gericht op de buitenkant van de huurwoning. Oud Actium gericht op de binnenkant van de woning. Bij de SWA denk je aan bakstenen, beheren en top down. Bij oud Actium aan mensen, bottem up en ontwikkelen. (Bron: Marcel van Halteren, manager wonen)

## Bijlage 2. Analyse benodigde verandercapaciteit

Voor de huidige situatie heb ik het conceptbedrijfsplan, de SWOT analyse, en de interviews gebruikt om een beeld te krijgen. Uit de literatuurstudie kwam de volgende informatie:

De volgende kenmerken van de medewerker hebben de grootste invloed op de verandercapaciteit van de organisatie:  
basisbehoeften zoals behoefte aan ontwikkelen, zingeving, regelruimte - voelen van de veranderbehoefte door het inzien van de nut/noodzaak, betrokkenheid en invloed - duidelijkheid - vertrouwen/relatie.

De volgende kenmerken van het veranderproces hebben de grootste invloed op de verandercapaciteit van de organisatie:  
duidelijkheid - voelen van nut/noodzaak - participatie - openheid en transparante communicatie.

De volgende kenmerken van de organisatie hebben de grootste invloed op de verandercapaciteit van de organisatie: Leiderschap - bedrijfscultuur.

Wanneer we terug kijken naar invloedfactoren op verandercapaciteit uit de literatuurstudie dan geeft kenmerken medewerker gekoppeld aan dit beeld het volgende resultaat:

\* Voelen van de behoefte door het inzien van de nut/noodzaak.

\* Basisbehoeften zoals, behoefte aan ontwikkelen, behoefte aan zingeving, behoefte aan regelruimte: +

\* Betrokkenheid en invloed. +/-

\* *Duidelijkheid:* -

\* *Vertrouwen/Relatie:* -

(- verbeterpunt, +/- gaat redelijk, + gaat goed)

Kenmerken van het veranderproces gekoppeld aan Actium geeft het volgende resultaat:

\* *Duidelijkheid*: -

\* Laten zien, voelen van nut/noodzaak: +/-

\* Participatie: +

\* Openheid, informatie en transparante communicatie: +

Kenmerken organisatie gekoppeld aan Actium:

\* *Leiderschap*: -

\* *Bedrijfscultuur*: -

Voor uitvoering geven aan missie en visie laat Actium in het bedrijfsplan een aantal overkoepelende ambities zien. Ik zet deze af tegen de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes die hierop de meeste invloed hebben:

Voor operational excellence:

Ontwikkel: integraal *samenwerken*, sector overstijgend en projectmatig werken. (zwakte in SWOT)

Gebruik: *ICT mogelijkheden* zoals VIM, SVB en woonruimteverdeelsysteem (sterkte in SWOT)

Richt je op: *Financiële lastenverzwaring*, samenleving wil dat "rijke" corporaties meer betalen.

(bedreiging in SWOT)

Van productgericht naar klantgestuurd:

Ontwikkel: *marketing* (klantsturing/marktgerichtheid) (zwakte in SWOT)

Gebruik: *ICT mogelijkheden* zoals VIM, SVB en woonruimteverdeelsysteem (sterkte in SWOT)

Richt je op: *vergrijzing*, beroep op langer zelfstandig wonen - *veranderde klantwensen* (kansen in SWOT)



Voor lerende organisatie:

Ontwikkel: cultuur door *leiderschap* (zwakte in SWOT) ontwikkel de verandercapaciteit (bovenstaande invloedfactoren op verandercapaciteit met een min)

Gebruik: *gedreven medewerkers* (sterkte in SWOT)

Richt je op: *wisselende politieke visie van de overheid*, overheid zet alles in het teken van verkleinen sociale huurwoningvoorraad, ontwikkeling van sociaal naar markt. (bedreiging in SWOT)

Kernprobleem: Gebrek aan *leiderschap* en *marketing* (klantsturing en marktgerichtheid). Een belangrijk ontwikkelpunt om de bedreiging ‘*wisselende politieke visie* van de overheid’ tegen te gaan. De overheid zet alles in het teken van verkleinen sociale huurwoningvoorraad, gevolgd door *financiële lastenverzwaring*. De overheid wil dat “rijke” corporaties meer betalen. Dit gaat ten koste van betaalbaar en goed wonen, in de stad en op het platteland, nu en later.

Kerncompetentie: Onze *gedreven medewerkers* in combinatie met de *ICT hulpmiddelen* om de woningvoorraad goed te laten aansluiten bij de wens van de klant, in de stad en op het platteland, nu en later. Het gaat om onze vastgoed informatiemodule VIM, het strategisch voorraadbeleid, SVB gecombineerd met het woonruimteverdeelsysteem.

We zien de volgende rode draad verschijnen voor ontwikkeling verandercapaciteit bij Actium:

- \* *Nut en noodzaak*
- \* *Vertrouwen, relatie eerst*
- \* *(integrale) Samenwerking*
- \* *Duidelijkheid*
- \* *Leiderschap en cultuur*
- \* *Klantsturing, marktgerichtheid/marketing*



## **Bijlage 3. Externe en interne opgaven**

### **Externe opgaven**

1. Modernisering klantvisie, klantbenadering
  - plaats- en tijd ongebonden dienstverlening
  - betrekken (meer en nieuwe) klanten, inzetten verschillende (nieuwe) kanalen
  - passende dienstverlening, klantgerichte inzet van middelen, versterken contact met de klant
  
2. Ontwikkelen plattelandsvisie en leefbaarheidprogramma nieuwe stijl
  - integreren visie op wonen met welzijn en zorg
  - plan ontwikkelen voor de leefbaarheid van de kernen en de wijken waarin Actium bezit heeft en de leefbaarheid prioriteit moet hebben
  - ontwikkelen van een plattelandsvisie ten aanzien van de nieuwe rolopvatting van Actium in krimpgebieden
  - samen met huurders en belanghouders, Actium meer in regierol, uitgangspunt van eigen kracht
  - aandacht voor meten van rendement van inspanningen/investeringen in leefbaarheid
  
3. Transformatie portefeuille, hogere verkoopresultaten en huurinkomsten, vertalen naar SVB
  - invulling geven aan de gemaakte gebiedskeuzen, vanuit nieuwe positionering van Actium
  - inzichtelijk maken van verschil tussen doelportefeuille en huidige bezit, monitoren aard en omvang van transformatieopgaven
  - investeringsplan voorraad > 40 jaar, duurzaamheid
  - anticiperen op krimp waar dat verwacht wordt (voortijdig verkopen)
  - het aantal verkochte woningen op peil houden middels een goede verkoopstrategie
  - verkoop strategie ook gericht op het realiseren van winst
  - formuleren verkoopdoelstellingen, verkoopvijver vergroten op basis van het nieuwe SVB

- binnen de marges van het nieuwe rijksbeleid
- naar maximaal redelijk/haalbaar, opnieuw vaststellen streefhuurpercentage en uitzonderingen
- meer gedifferentieerd huurbeleid, in relatie tot kwaliteit, introductie inkomensafhankelijkheid

#### 4. Ontwikkelen zorgstrategie

- inspelen op beweging dat ouderen langer thuis moeten wonen
- toekomstbestendige strategie voor het zorgvastgoed
- minimaliseren van risico's ten aanzien van het zorgvastgoed

### **Interne opgaven**

#### 5. Resultaat primaire bedrijfsvoering

- financiële strategie gericht op het kunnen blijven investeren
- resultaat operationele kasstroom verbeteren
- inkomsten verhogen, uitgaven beperken
- meer efficiëntie in de beheerkosten bereiken
- meer efficiëntie in het onderhoud bereiken
- versterken risicomangement, werken met scenario's
- minder risico nemen bij investeringen
- nog scherper in de treasury

#### 6. Interne sturing

- sturen op zowel financieel als maatschappelijk rendement, stellen van kaders en kiezen van sturingsvariabelen
- interne monitoring en sturingsinstrumentarium verbeteren
- sturing ook in het leiderschap versterken, meer eenheid in leiding, zowel in de strategische als tactische organisatielaag
- intern verantwoording afleggen op basis van gemaakte resultaatafspraken

#### 7. Organisatieontwikkeling, leiderschap en cultuur

- ontwikkelen van een visie op leiderschap
- integraal en sector overstijgend werken, projectmatig werken

- optimaliseren structuur, meer eenheid tussen de rayons
- professionaliteit (onderdelen), houding, HR- beleid, meer aandacht voor ontwikkeling, verhouding van generalisten en specialisten
- cultuurontwikkeling, werken aan verandercapaciteit en leercultuur, stimuleren initiatief, verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager beleggen en verantwoordelijkheid nemen
- balans tussen kaders en ruimte voor de professionals
- heroverweging zelf doen of uitbesteden
- meer samenhang tussen de (ICT) systemen.