A man with short brown hair, wearing a dark grey suit jacket over a light blue shirt, is sitting and smiling. He is positioned in front of a brick wall that has some peeling plaster, suggesting a renovation or construction site. The background is slightly out of focus, showing more of the brick wall and a window.

TU Delft onderzoekt organisatieveranderingen bij woningcorporaties:

## Routes verschillen, maar alle wegen leiden naar Rome

Op welke wijze passen woningcorporaties hun organisatie aan en welke impact heeft dit op hun efficiëntie en maatschappelijke prestaties? Waarin verschillen de routes naar het einddoel? De TU Delft onderzoekt vier jaar lang de organisatieverandering die vier corporaties doormaken. Halverwege deelt **Reinier van der Kuij**, actieonderzoeker bij de **TU Delft**, zijn eerste bevindingen en geven twee bestuurders een eerste reactie.

**R**einier van der Kuij is actieonderzoeker bij de TU Delft en is belast met de uitvoering van het onderzoek bij Woonwaard, Poort6, Provides en Haag Wonen. "Deze corporaties hebben hun eigen routes voor organisatieontwikkeling," legt Reinier uit. "Woonwaard is in 2012 'radicaal' omgegaan naar werken vanuit een compacte organisatie, Poort6 is veranderd om de kerntaken en -competenties steviger in de werkorganisatie te verankeren. Provides zoekt naar een optimale organisatie-inrichting als kleinere organisatie, terwijl Haag Wonen de balans tussen pand, klant en rendement als

basisprincipe heeft genomen. De organisatie-inrichting is op het oog ook verschillend, met verschillende culturen, structuren en aantallen medewerkers."

### De zoektocht

De vier corporaties hebben allen een eigen visie en doelstelling. Op de vraag of het klopt dat deze gezien de Woningwet - terug naar de kerntaak - nagenoeg identiek is, zegt Reinier: "Ja, de visie en doelstelling op wat ze doen is vrijwel gelijk. De Woningwet zorgt ervoor dat hier meer gelijkheid in is

ontstaan. De visie op het hoe je deze visie realiseert is echter wel verschillend. Woonwaard kiest bijvoorbeeld eerder voor samenwerking, terwijl Haag Wonen meer kijkt naar het zelf efficiënt inrichten van processen.”

Voor het kunnen vergelijken van de verschillende organisatieontwikkelingen werkt Reinier met organisatie-elementen. Dit zijn strategie, leiderschap, structuur, cultuur, systemen en medewerkers. “Er zitten duidelijke verschillen in als je deze elementen los bekijkt,” constateert Reinier. “Echter gaat het niet om deze elementen op zich, maar om de samenhang van de elementen binnen de organisatie-inrichting. Als je bijvoorbeeld een sterke familiecultuur in de organisatie hebt waarbij consensus en persoonlijke ontwikkeling belangrijk zijn, terwijl je een strategie hebt uitgelijnd die zich richt op samenwerking met marktpartijen op basis van concurrentie en prestaties, kan je je voorstellen dat dit botst. Terwijl het beide potentieel goede kenmerken van een organisatie zijn.”

### Vier kwadranten

Reinier licht toe wat hij heeft gedaan om de vier verschillende organisatieontwikkelingsvormen te kunnen vergelijken en ‘meten’. “We hebben gezocht naar een manier om de samenhang in de organisatie te bepalen. Hiervoor hebben we op basis van bestaande theorieën een assenstelsel ontwikkeld

Daarnaast kan je door de WAS-situatie, de NU-situatie en de WENS-situatie te ‘meten’ direct zien op welke manier de organisaties of bepaalde organisatie-elementen zich ontwikkelen.”

### Bevindingen

“Ondanks dat de vier betrokken corporaties in het onderzoek onderling behoorlijk verschillend zijn, is de organisatieverandering die zij - willen - doormaken op hoofdlijnen vergelijkbaar qua richting,” gaat Reinier verder.

“De organisatie-inrichting krijgt een sterke focus op kenmerken die ‘extern’ gemotiveerd zijn, bijvoorbeeld nadruk op samenwerken in netwerken, strakker sturen op resultaten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door medewerkers. Je ziet wel dat de organisaties op een verschillend punt staan in deze ontwikkeling. Daarnaast zie je corporaties verschillen in de mate waarin ze ‘flexibiliteit’ in de organisatie nodig achten en waar ze juist sterk naar ‘stabiliteit’ (control) zoeken.”

### Dag van morgen

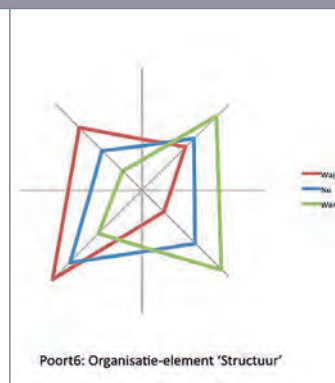
Henny van den Heiligenberg, bestuurder bij Provides, herkent dit: “De structuren van de vier corporaties zijn anders, de filosofie ook. De harde kant en de softe kant zijn diffuus. Wij hebben er bijvoorbeeld voor gekozen de beweging meer naar buiten toe te maken. Los van organisatiemodellen moet



afbeelding 1



afbeelding 2



afbeelding 3

waarop we de organisatie-elementen uiteen hebben gezet. De ene as heeft een focus op stabiliteit als ene uiterste en een focus op flexibiliteit als de andere. Bij de andere as gaat het om interne, individuele focus ten opzichte van externe, organisatie focus (zie afbeeldingen 1 en 2). Hierdoor ontstaan vier kwadranten met kenmerken van de organisatie. Via een vragenlijst wordt gemeten hoe ‘sterk’ ieder element in elk kwadrant scoort bij een betreffende organisatie. Dan krijg je een beeld van de organisatie-elementen onderling: scoren ze vooral in hetzelfde kwadrant of juist in verschillende kwadranten? Dit zegt iets over de samenhang in de organisatie.



Henny van den Heiligenberg



je als bestuurder kijken naar de dag van morgen. Een punt op de horizon is niet relevant, wel de richting."

Dat juist het kwadrant 'medewerkers' het meest veranderende beeld vertoont, vindt Henny logisch. "Iedereen kijkt met zijn eigen bril naar de werkelijkheid. Perceptie en interpretatie is divers, dat is menselijk en dat is maar goed ook. Het resultaat van de diversiteit maakt het waardevol. Als bestuurder moet je oppassen dat je niet introvert wordt en onvoldoende waarneemt wat er leeft. Met taakvolwassen medewerkers geef je invulling aan die gewenste verandering."

### Actieonderzoek

Als actieonderzoeker is Reinier zelf ook betrokken bij het vormgeven van de organisatieveranderingen. Daardoor maakt Reinier 'in levende lijve' mee hoe de veranderingen in de praktijk vorm krijgen en welke keuzes hieraan ten grondslag liggen. Op de vraag of hij een voorkeur heeft voor één van de gekozen verandertrajecten, zegt hij: "Nee, zeker niet, net zo min als voor één van de kwadranten. Het gaat erom dat je het in samenhang doet, zowel met de vertreksituatie als met de omgeving van de corporatie. Als je bijvoorbeeld streeft naar verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen, terwijl er nu een sterke overlegcultuur heerst, moet je die overgang zorgvuldig begeleiden. Net zoals dat processen zo efficiënt mogelijk organiseren, samen moet gaan met het op orde brengen van je systemen."

### Prestaties

De volgende stap is nu om in deze bewegingen en samenhang van organisatie-elementen aanwijzingen te vinden om een verband te leggen met de prestaties. Prestaties zijn niet zo eenvoudig te koppelen aan veranderingen in de organisatie, aangezien er veel elementen tegelijk in beweging zijn. Een rechtstreekse koppeling van verlaging van de bedrijfskosten, zoals te zien is bij alle vier de deelnemende corporaties, aan bijvoorbeeld een structuurverandering is te kort door de bocht: de cultuur en medewerkers veranderen immers dan ook mee en wie weet heeft dat wel veel meer impact. Henny van den Heiligenberg schrijft de verlaging van de bedrijfslasten toe aan de sectorbrede ontwikkeling. "Die urgentie is overigens wel de beste motivatie om te veranderen: kansen zien en ernaar handelen. De kostenverlagingen zijn mooi, maar staan los van de gekozen organisatieveranderingen", aldus Van den Heiligenberg.

### Verwachting

De externe factoren zoals de historische uitgangspositie, werkgebied en de (financiële) markt, nu goed te zien met de lage rentestand, hebben dus een grote impact. Reinier verklaart: "We gaan in dit onderzoek geen volledig verband vinden tussen organisatieverandering en effect, hiervoor zijn simpelweg te veel variabelen en te weinig

eenduidige prestatiegegevens. Wat we wel hopen te kunnen aantonen, is verandering in prestaties (zoals gemeten via de Aedes benchmark) te koppelen aan – de verandering in – de kenmerken en samenhang van de organisatie-inrichting. Dit in de vorm van onderbouwde hypothesen over de relatie tussen beiden. Deze kunnen dan richting geven aan de zoektocht om de organisatie beter te laten functioneren. Het is weer een stap verder in de ontwikkeling van de corporatiesector."

### Groei huurdertevredenheid

René Wiersema, bestuurder bij Poort6, herkent in de analysebeelden van Poort6 de beweging die zijn organisatie op vele fronten van 'linksboven naar linksonder' (zie afbeelding 3) heeft doorgemaakt. "We zijn de afgelopen jaren vooral met onszelf bezig geweest. Structuur, beleid, ICT en inzet van mensen, we hebben alles in het teken gesteld van het vergroten van de voorspelbaarheid en het verlagen van de bedrijfslasten. Nu we financieel in control zijn verleggen we onze focus naar groei van de huurdertevredenheid. We gebruiken de kwadranten bij het vormgeven van onze strategische visie voor de komende vier jaar. We maken daarin de beweging van intern (links) naar extern (rechts). Het is verleidelijk om te zeggen dat het kwadrant rechtsboven de ideale plaats is. We kennen ons vertrekpunt en weten hoeveel energie het heeft gekost om weer in control te komen. Dan kun je niet ineens veranderen in een participatieorganisatie. Soms moet je je zegeningen tellen en koesteren dat je de zaken linksonder in het kwadrant op orde hebt. Van daaruit kun je rustig doorgroeien naar rechts. Het kwadranten-model helpt ons daarbij om realistisch te blijven." ■



René Wiersema