

Marten Venemans

Alexander Stuivenwold

**Marten Venemans en Alexander Stuivenwold  
(Hoffman Krul & Partners):**

## Denk groot en zet kleine stappen om blijvend resultaten te boeken

Veel corporaties hebben ambitieuze doelen rond het verhogen van de klanttevredenheid, het verlagen van de kosten of het vergroten van de datakwaliteit. Maar hier resultaat in boeken valt nog niet mee. Grote verandertrajecten om de doelen te halen blijken weerbarstig. Wat helpt om hier meer resultaat uit te halen? CorporatieGids Magazine sprak met **Alexander Stuivenwold** en **Marten Venemans** van **Hoffman Krul & Partners** over succesfactoren bij verandertrajecten.

### **Hoe vaak gaat het mis met verandertrajecten?**

Er wordt vaak gesteld dat 70 procent van de verandertrajecten mislukt. Maar dat ligt genuanceerder. Reorganisaties, ICT-implementaties en kostenreducties behalen in meer dan de helft van de gevallen het beoogde resultaat. Bij geplande cultuurveranderingen is de faalkans veel groter, daar zien we dat meer dan 80 procent mislukt. Het is echter niet altijd een mislukking als het vooraf beoogde resultaat niet wordt gehaald.

### **Wat gaat er zoal mis bij verandertrajecten?**

Een voorbeeld uit onze praktijk is een corporatie die van al haar woningen in kaart bracht wat de asbestrisico's waren. Het bedrijf dat hiervoor werd ingehuurd leverde een enorme lijst aan met risico's per woning die handmatig verwerkt moest worden in het primaire systeem. Om vervolgens te constateren dat deze informatie nauwelijks gebruikt werd in het primaire proces. Dat is frustrerend.

### **Hoe had je in dit voorbeeld meer resultaat kunnen halen?**

De corporatie had veel meer resultaat kunnen boeken door medewerkers die in de dagelijkse praktijk met de risico's moeten werken er direct bij te betrekken. Dan hadden zij aangegeven welke informatie hen echt zou helpen en op welke manier en op welk moment zij daar wat mee zouden kunnen. Dan zou je vervolgens het inventarisatiebureau de opdracht kunnen geven om deze informatie te verzamelen en direct zelf ook goed in het primaire systeem te zetten. Als je met elkaar ziet dat het gaat werken, wordt zo'n traject ook veel leuker en komen mensen ook met verdere suggesties om het nog beter te krijgen. Dan ontstaat eigenaarschap.

### **Is dit voorbeeld exemplarisch voor de dagelijkse praktijk?**

Dit soort situaties komt veel voor. Het probleem is vaak dat er vanuit één afdeling naar een probleem wordt gekeken en snel tot actie wordt overgegaan. Het helpt enorm om vanuit meer disciplines naar een probleem te kijken en te komen tot een integrale zienswijze. Dan kun je veel beter een project definiëren en bepalen wie erbij betrokken moeten worden om het succesvol te laten zijn. Voor alle betrokken partijen moet het einddoel helder zijn, maar kan de weg ernaar toe nog veranderen.

### **Hoe kunnen corporaties het resultaat van verandertrajecten verhogen?**

Het helpt om vooraf goed na te denken over de te behalen doelen. Waarom ga je dit eigenlijk doen? Welke doelen wil je halen, welke effecten beoog je, welke resultaten wil je zien? En is dit project voldoende om dit te gaan halen? We kennen allemaal wel een corporatie die met veel moeite een prachtig huurdersportaal heeft geïmplementeerd dat vervolgens nauwelijks wordt gebruikt. Het portaal doet het, ja, maar is het project dan ook geslaagd?

### **Wat maakt het zo moeilijk om successen te boeken met verandertrajecten?**

Mensen kunnen en willen wel veranderen, maar willen niet veranderd worden. Veranderen is een continu proces. Mensen ontwikkelen zich in gesprekken, door voorbeelden, door problemen in het dagelijks werk. Echte verandering gaat vaak stap voor stap en niet zozeer via een gepland ist-soll traject. Dat geldt voor medewerkers, maar ook voor klanten en leveranciers. Als je zo naar verandertrajecten kijkt, ga je succes definiëren als daadwerkelijk gerealiseerde en ontstane veranderingen in de alledaagse werkpraktijk. Dan boek je ook meer blijvende resultaten.

### **Hoe kun je een verandertraject dan het beste aanpakken?**

Het is een must om een integrale zienswijze te hebben, heldere doelen te stellen en een ambitieuze koers in te zetten. Dat geeft richting en stimuleert. Met een enthousiast veranderteam ga je vervolgens scharrelend voorwaarts. Het gaat niet zozeer om wat er zou moeten zijn, maar wat er vandaag gebeurt. In kleine stappen ga je richting doel, krijgt de verandering in de praktijk vorm en ontstaat eigenaarschap. Vaak loopt het niet zoals je vooraf hebt bedacht, er moet dus ruimte zijn voor bijstellingen en creatieve oplossingen. En nee: dat is dus niet SMART.

### **Wat is jullie propositie in de sector?**

HKP is een adviesbureau dat corporaties helpt bij het doorvoeren van veranderingen. We focussen op het verbeteren van de bedrijfsvoering en het behalen van blijvende resultaten en hebben veel ervaring met verandertrajecten en kennis van de corporatiesector. Wij worden vaak gevraagd voor het implementeren van nieuwe systemen, verbeteren van processen of begeleiden van reorganisaties. ■