

Peter Zuithof (Mijande Wonen):  
**Van zwemmen in stroop  
 naar geoliede machine**

Zwemmen in stroop. Zo beschrijft Peter Zuithof, directeur-bestuurder bij woningcorporatie Mijande Wonen uit Noordoost Twente, de situatie waarin de corporatie twee jaar geleden verkeerde. Inmiddels heeft Mijande een heftige reorganisatie achter de rug waarin onder andere afscheid werd genomen van achttien collega's. Is hiermee de stroperigheid uit de organisatie verdwenen? Een gesprek over slimmer werken en vergroten van investeringskracht.

Twintig jaar geleden kwam Peter de corporatiesector binnengerold. "Het was eigenlijk mijn bedoeling dat ik ooit bij het bedrijf van mijn ouders in dienst zou treden." Maar het liep anders. Peter wilde eerst elders ervaring opdoen en kwam in 1998 bij Acanthus terecht. Acht jaar later werd hij directeur-bestuurder bij Woningstichting Vriezenveen/Westerhaar, een corporatie die in 2010 met enkele andere corporaties fuseerde in Mijande Wonen. Van werken bij het bedrijf van zijn ouders is het niet meer gekomen. "Als je eenmaal in de corporatiesector werkt kom je er moeilijk los van," lacht Peter, "Dat bedoel ik uiteraard positief: je voegt in de corporatiesector maatschappelijk zoveel toe, dat is voor mij een belangrijke drijfveer."

#### Verstokte machine

Mijande Wonen startte als corporatie met een middenlaag in het management. "Wij dachten destijds dat we dat nodig hadden. En voor een tijdje functioneerde dit goed. Werknemers konden hier bijvoorbeeld met vragen terecht, maar langzaamaan gingen mensen zich steeds meer afhankelijk van hun leidinggevende gedragen en werden teveel mensen meegenomen in de besluitvorming. Door al deze vingers in de pap werden de processen langzaam en verstokte de machine van Mijande Wonen."

#### Stroperigheid

De corporatie – inmiddels een van de best scorende in Nederland qua bedrijfslasten – scoorde voor de reorganisatie nog onvoldoende. "We verstookten het geld van onze huurders in onze eigen organisatie, en niet in het verbeteren van onze huurwoningen. Dat beseften wij en daarom wilden wij meer rendement uit de organisatie halen. Het verhogen van de huren was voor ons geen optie en de eerste verdienste was te verkrijgen door slimmer te werken in de organisatie. En daarbij: door het vele overleg en de stroperigheid te verminderen zou het werk voor onze medewerkers naar verwachting ook leuker en interessanter worden."

#### Zachte heelmeesters

Mijande Wonen begon daarom in 2015 met het 'ontstropen' van de organisatie. In eerste instantie werd door het managementteam gekeken wat een organisatie moet zijn en wat

werk leuk maakt. "Deze visie is vertaald naar een organisatieontwikkeling, maar dat bleek later niet de juiste aanvliegroute. Het was namelijk duidelijk dat wij naar minder fte moesten, maar door dit langzaam te ontwikkelen houd je mensen wiens baan op de tocht staan lang in onzekerheid."

Tijdens dit traject heeft de corporatie de hulp ingeschakeld van adviesbureau Hoffman Krul & Partners (HKP). "Wij hadden een duidelijke visie wat wij wilden bereiken," legt Peter uit. "HKP heeft ons vervolgens geholpen met de 'hoe'-vraag. Daarbij was de snelheid een succesfactor, zachte heelmeesters maken immers stinkende wonden. Door met alle partijen – het MT, HKP en de medewerkers – een snelkookpan in te duiken, hebben wij een eenduidige boodschap kunnen creëren die de organisatie snel de gewenste duidelijkheid gaf."

#### Teamleiders

Door de reorganisatie is de managementlaag 'teamleiders' verdwenen en bleef er een kleine groep leidinggevenden – Peter en twee managers – over. "Wij werken nu op een andere manier. Voorheen kon bij wijze van spreken voor elk klein probleem de teamleider worden opgezocht. Nu leggen wij de verantwoordelijkheid lager, en is het aan de medewerker om binnen de beleidskaders het antwoord te vinden. Dat maakt het werk interessanter en uitdagender."

#### Vrijheid van medewerkers

Omdat beslissingen door medewerkers op basis van het beleid worden genomen, is de vrijheid van medewerkers vergroot. "Het beleid geeft sturing aan de medewerkers in hun werk. En daar valt ook het maatwerk onder. Een goed voorbeeld is een huurder die een tijd geleden last had van ongedierte, en belde of wij langs wilden komen om dat op te lossen. Dit pakken wij echter niet speciaal op, maar toen een van onze vaklieden een tijd later voor een ongerelateerd reparatieverzoek langskwam had hij het ongedierteprobleem binnen vijf minuten opgelost. Beide medewerkers hebben dit goed opgepakt, gewoon door elkaar op te zoeken."

#### Coaching en begeleiding

Op de vraag hoe Mijande ervoor zorgt dat mensen de focus van de nieuwe inrichting vasthouden en niet terugvallen in oude gewoonten, zegt Peter. "Dat doen wij vooral met coaching en begeleiding voor onze medewerkers, maar zeker ook door met ons managementteam het goede voorbeeld te geven. Wij waren niet blij met hoe de organisatie er voor de reorganisatie voorstond, maar hadden deze situatie wel zelf gecreëerd," zegt Peter met gevoel voor reflectie. "Dat betekende dat wij zelf bewust moesten worden én zelf de verandering moesten initiëren. Belangrijk was voor ons dat wij in de toekomst strak willen blijven werken, en niet tornen aan de kwaliteit van onszelf en de organisatie. Dat betekent soms dat je harder moet zijn dan je eigenlijk zou willen, bijvoorbeeld in het laten gaan van je werknemers."

## Begrip en werkdruk

De reorganisatie was voor de medewerkers van Mijande Wonen erg zwaar. Peter: "Voor het verdwijnen van de middenlaag was veel begrip, maar tegelijkertijd was er ook angst. Niet alleen voor het verlies van je baan en collega's, maar ook voor toenemende werkdruk. Pas na het afronden van het traject kregen wij positieve signalen van de werkvloer dat de reorganisatie heeft gewerkt." De werkdruk is daarbij niet onacceptabel toegenomen: "Medewerkers zijn verbaasd dat ze nog steeds hun werk op tijd afronden. De afname van de bureaucratie en het overleg heeft daar zeker bij geholpen."

## ICT-projecten

De cijfers tonen ook aan dat de reorganisatie een positief effect heeft gehad bij de Twentse corporatie. De klanttevredenheid is gestegen en de bedrijfslasten zijn gedaald. "Wat dat betreft gaat het dus erg goed," zegt Peter trots. De grootste winst is behaald in de ICT-projecten bij Mijande. "Door de afname van overleg is de doorlooptijd van implementaties enorm afgenomen."

## Kip of het ei

Of het inkrimpen van de organisatie tegelijkertijd dwingt tot meer automatisering, is volgens Peter het kip-en-ei-probleem. "Wat je wel ziet, is dat ICT-systemen echt nodig zijn om efficiënter te werken. Tijdens het traject hebben wij bijvoorbeeld het proces rondom reacties van huurders op nieuwe woningen geautomatiseerd. Voorheen werden de bonnetjes overgetypt, maar door de automatisering besparen wij 1,5 fte. Daarbij kun je je ook meer bezighouden met de zaken waar je écht verstand van hebt. Door automatisering te koppelen met bijvoorbeeld ketensamenwerking, kun je veel efficiënter je werk doen. En efficiënter werken betekent lagere kosten waardoor wij het huren op het Twentse platteland betaalbaar houden."

## Investeringskracht

Mijande Wonen wil haar vrijgespeelde investeringskracht inzetten voor het verduurzamen van haar bezit en het beter aanbieden van maatwerk aan haar huurders. "Onze doelgroep is anders dan dertig jaar geleden, en is er meer ruimte nodig voor het werk met klanten. Waar wij besparen op ICT, geeft dit ons meer ruimte om aandacht te besteden aan de mensen die ons nodig hebben."

"Daarbij lopen wij op het gebied van duurzaamheid achter op andere corporaties. Dat komt vooral omdat wij een oud – maar technisch goed – bezit hebben. Door de verhuurderheffing zullen wij gemiddeld label B in 2020 niet halen, maar dat is voor ons ook niet het doel. Wij kijken liever naar de woonlasten van onze huurders. Zij hebben niet alleen huur maar ook energielasten. Daar kunnen wij wat aan doen. Zo willen wij bijvoorbeeld de komende twee jaar 400 woningen – iets minder dan tien procent van ons totale bezit – verduurzamen tot maximaal 1,4 in de energie index."



## Geen one-size-fits-all

Aan andere corporaties die kampen met 'stroperigheid' vertelt Peter dat er goed nagedacht moet worden over wat je wilt bereiken. "Een reorganisatie is geen one-size-fits-all-oplossing. Bedenk goed wat je wilt, houd die visie vast en zorg voor tempo in het traject. Als je vervolgens beslist om voor een reorganisatie te kiezen, dan moet je het direct goed doen. Zo'n traject is zwaar voor een organisatie en is niet iets waarbij je achteraf kan zeggen dat je te weinig hebt gedaan. Je hebt maar één kans om de basis goed neer te zetten."

Voor de corporatie uit Twente staat de structuur inmiddels goed, en wordt er nu gekeken naar het bijschaven van de organisatie. Peter: "Wij kijken bijvoorbeeld naar het beter communiceren met onze partners, hoe overleg je beter en hoe voldoe je aan verwachtingen. Maar wij hebben niet de illusie dat daarna de reorganisatie is afgerond. Het is een continu proces waarbij je de focus moet houden om niet in oude gewoonten terug te vallen en niet afdoet aan de kwaliteit die je voor ogen hebt. Wij blijven investeren in persoonlijke en teamontwikkeling van onze mensen. Want van 'zwemmen in stroop' wordt uiteindelijk niemand beter." ■

### Het oliën van Mijande in cijfers:

- Vermindering van 64 naar 42 fte;
- Schrappen van een managementlaag;
- Transitie van drie naar twee managers;
- Besparing op bedrijfskosten per jaar van 1,5 miljoen euro;
- Investering inclusief sociaal plan van 2,5 miljoen euro;
- Een trajectduur – exclusief optimalisatie – van elf maanden.

(Bron: HKP)