

# Bedrijfsvoering, Innovatie en Cultuur bij woningcorporaties

## 1 juni 2017 jaarbeurs Utrecht Beatrixgebouw



### Oriëntatie en congruentie

Dagvoorzitter Vincent Gruis zegt dat onderzoek uitwijst dat organisaties in dezelfde sector op elkaar gaan lijken (isomorphism). Non-profit organisaties vertonen drie vormen: **Coercive isomorphism** vindt plaats als gevolg van (in)directe druk, waaronder wet- en regelgeving, **Mimetic isomorphism** vindt plaats door het kopiëren van voorlopers, **Normative isomorphism** vindt plaats als gevolg van dominante professionele normen en waarden. De snel veranderende omgeving vraagt dat woningcorporaties zich continue aanpassen. Maar met welke oriëntatie doe je dat? Ben je intern gericht of extern? Richt je je op flexibiliteit en/of ook op stabiliteit? Van belang is, als je je aanpast, dat de organisatieaspecten congruent met elkaar zijn. Visie, structuur, strategie, leiderschap, cultuur, systemen en medewerker moeten 'in lijn' met elkaar liggen voor succes. Veel woningcorporaties zijn bezig met de vraag waartoe ze zich willen ontwikkelen en wat de vorm hierbij is. Regiecorporatie, digitale corporatie en servicecorporatie zijn mogelijke richtingen. Maar kan de eigen verandercapaciteit de verandering aan? Kleine woningcorporaties overwegen het servicemodel en het delen van de backoffice.

Gruis haalt het onderzoek Verandercapaciteit woningcorporaties van BDO aan. Corporaties blinken uit in de succesfactor Vertrouwen creëren; de veranderurgentie op een geloofwaardige manier in de organisatie duidelijk maken (score: 71%). Op de andere zes succesfactoren, Versnellen, Verduidelijken, Voordelen laten zien, Verbeelden, Verankeren, Verbinden scoren beduidend lager. Met Verduidelijken als laagste score (32%). De conclusie van het onderzoek luidt: Veel veranderd, weinig geleerd.

### Woonzorg in verandering

Cees van Boven, bestuurder van Woonzorg Nederland, zegt dat bijna alle ouderen op Facebook zitten. Zo lang mogelijk thuis wonen, kan ook een thuis zijn in een eigen woning als onderdeel van een beschermde omgeving, maar dan zonder de collectieve bekostiging.

Als ontwikkelperspectief noemt Van Boven het senior wonen; het integreren en combineren van vastgoed en diensten. Wie repareert anders een stekkertje voor een oudere? En co-living. Fenomenaal noemt Van Boven de constructie van goedkoper wonen en daarvoor iets terug doen. Van Boven noemt ook communities; netwerken, participatie en zelforganisatie. Het belang van gemeenschap is groot. En de oudere emancipeert. Het vraagt om gebiedsontwikkeling 7.0 (lees: zeventig); multifunctionele gebouwencombinaties in wonen, dienstverlening, welzijn en zorg; gemengd sociaal, vrije sector, en koop; coalities van corporatie en commercieel. Van Boven raakt geïnspireerd door goede voorbeelden. De gemeente Deventer bijvoorbeeld heeft een duidelijke visie op hoe de stad vergrijsd en hoe te interveniëren. Inspiratie krijgt Van Boven ook van organisaties die ruimte geven aan de professionals waardoor de professionals hun (impliciete) kennis kunnen inzetten.

De visie vertaalde Woonzorg naar een veranderaanpak die vijf lijnen kent: ondernemingsplan, basis op orde, cultuur en gedrag, organisatieontwikkeling en innovatie. Dilemma's zijn onder meer: \* knip tussen vrijheid en control, \* formeren is faseren, \* balans, \* zelf doen of niet, \* stakeholdersmanagement. Woonzorg worstelt met de organisatieprincipes. Welke zijn deze? De klant is uitgangspunt? Het team vormt de basis? Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk? Informatie is open en ieders werk is zichtbaar? Als dit de organisatieprincipes al zijn, hoe vertaal je deze principes dan naar de organisatie?

### Leiderschap bij corporaties in 2020

KPMG presenteert, in de persoon van Sanne van Boldrik, de belangrijkste resultaten van haar trendonderzoek en enquête 'Leiderschap bij corporaties in 2020'. KPMG valt op:

- bestuurders verwachten forse veranderingen in de sector en realiseren zich dat dat veel vraagt van hun leiderschapsvaardigheden en voorbeeldgedrag
- bij medewerkers creëren van permanent veranderingsbewustzijn wordt gezien als grootste uitdaging.
- investeren in persoonlijke ontwikkeling is voor veel bestuurders nog niet vanzelfsprekend.
- organiseren van feedback en tegengeluid gaat in de praktijk niet vanzelf
- er vindt weinig kennisuitwisseling plaats over aansturing van veranderprocessen

## **Matthieu Weggeman zegt: Durf te differentiëren!**

Op woningcorporaties wordt een spervuur van regels afgevuurd. Bestuurders zouden medewerkers hiertegen moeten beschermen door te functioneren als een hitteschild. Volgens Weggeman is 80% van de medewerkers een professional: is vakkundig en doet liever iets goed dan iets fout.

Professionals hebben recht op ruimte, vertrouwen en outputsturing.

Leidinggevend moeten durven te differentiëren. Zij worden hierin belemmert door HR/P&O, de CAO, de vakbonden en de medezeggenschap. Zij zijn meer van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Differentiëren is moeilijker als de machtsafstand klein is. In Nederland is de machtsafstand klein. Er is geen beste manier van leidinggeven! Als professional en als organisatie kun je daardoor eerder goed zijn waarmee je je vrijheid koopt. Anders gezegd: door succes voorkom je een hoop gezeur.

Verander de cultuur op basis van kernwaarden geeft Weggemans aan. Leidinggevend van excellente professionele organisaties ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie. Een collectieve ambitie geeft richting aan de energie van de professional. Kernwaarden vormen hiervoor de bouwstenen. Hoe meer 'shared values', hoe minder regels nodig zijn.

Na de presentatie van Weggeman wordt hierop gereageerd en hierover gediscussieerd met een panel bestaande uit Rob Haans, bestuurder de Alliantie, Arjen Deutekom, bestuurder Goede Stede, Mieke van den Berg, bestuurder Eigen Haard. De eerste vraag aan het panel is in welke mate zij een hitteschild zijn. Deutekom heeft niet te veel illusies. Er zijn organisatieonderdelen die er geen last van hebben. Er zijn ook onderdelen die er vol inzitten. Haans voelt zich vaak een poreus schild. Niet alles is tegen te houden. Weggeman vraagt zich af of woningcorporaties wel genoeg tegenspel geven en adviseert om 'mee mee te stribbelen'. Zonder lef en tegengas gaat het maar door.

De tweede vraag is hoeverre het panel durft te differentiëren. Van de Berg vind het moeilijk. Ze ziet het als een gevolg van onder meer de kleine machtsafstand; iedereen heeft dezelfde rechten. Haans kan wel differentiëren. Als medewerkers bijvoorbeeld thuis kunnen werken, dan wil dat niet zeggen dat dit voor elke functie geldt. Medewerkers in de wijk horen in de wijk (en niet thuis). Voor Deutekom lijkt differentiëren op situationeel leidinggeven. Iemand uit de zaal geeft aan dat niet differentiëren ook tot onvrede leidt.

## **Zet in op 'value based social housing'**

Theo Camps schetst een bange en verkrampde sector.' Een 6 is oké. Scoor je een 5 of een 8, dan moet je je verantwoorden. Daardoor ontstaat er isomorf gedrag. Iedereen gaat om elkaar lijken. De regio's verschillen echter wel van elkaar. Schaalvergroting is wellicht funest voor het creëren van regionale maatschappelijke waarde. Aan de inrichting van woningcorporaties kun je niet zien dat er aandacht is voor de regionale verschillen. Welke corporatie heeft nog een afdeling gebieds- of regiokennis?

In de zorg zien we dat de differentiatie toeneemt. Ze gaan het gevecht aan over de dwaasheid. Meer en meer worden de lijstjes niet meer ingeleverd. Het gaat langzaam, maar we versnellen wel. Er zijn veel privé-initiatieven. De vraag is of de Autoriteit Wonen versneld kan leren en/of dat we de Autoriteit versneld kunnen laten leren. Camps geeft aan dat we moeten versnellen door te kijken en te leren van anderen. Dit ondanks de angst bij woningcorporaties om af te wijken. Camps merkt op dat voor vraagstukken niet altijd de goede oplossing wordt gezocht. Voor adaptieve vraagstukken, vraagstukken waarbij een cultuurverandering nodig is, worden vaak technische oplossingen gezocht. Voor technische vraagstukken en oplossingen is geen cultuurverandering nodig.

Welke structuur past nu bij de uitdagingen en doelstellingen van de corporatiesector? Als Camps websites bekijkt van woningcorporaties dan leest hij vaak over netwerksamenwerkingen. Er ligt een alignment-vraagstuk. Camps hoopt dat de visie op samenwerking leidend is voor corporaties en dat de structuur en wijze van organiseren hier nog op moeten aansluiten. Het kan ook zo zijn dat bestuur en management wel denkt in netwerkorganisaties, maar dat de medewerkers nog in hiërarchische structuren denken. Ook dan heb je een alignment-vraagstuk.

Camps ziet ook een disbalans in de sector met betrekking tot de organisatieontwikkeling. Er is veel aandacht voor governance en weinig aandacht voor de kernfuncties. Wat zijn de kerncompetenties waarover een corporatie moet beschikken? En hoe zie ik dat terug in de organisatie? En als heel Nederland ongeveer hetzelfde doet, wat kun je dan combineren?

Camps geeft ook aan dat de technische ontwikkelingen zeer snel gaan. Een voorbeeld is het lerend vermogen van menselijke robots. Uit een onderzoek waarin mensen moesten aangeven of ze een robot aan de telefoonlijn hadden of een echt iemand, bleek dat de mensen het minder dan 50% het goed(!) hadden. Wat betekenen zulke ontwikkelingen voor de manier van organiseren en de wijze van leidinggeven? Woningcorporaties zullen zich met sprongen moeten ontwikkelen.

Als we uitgaan van de belevingswaarden van de huurders, dan vraagt dit ook om een snelle ontwikkeling. Stapsgewijs ontwikkelen gaat te langzaam. Voor woningcorporaties is het van belang dat ze nog meer denken in value voor de huurder. Hier kunnen woningcorporaties nog beter in worden.

In de zorg bijvoorbeeld rankt de diabetes-vereniging de ziekenhuizen op het gebied van diabetes-behandelingen. De vraag is hoe woningcorporaties allianties aan kunnen gaan met grote groepen belanghebbenden en hen leidend kunnen laten zijn voor de strategie. Benoem als woningcorporatie waar het aan ligt. Dan kun je het ook oplossen. Camps sluit af met de tips: Versnel je ontwikkeling (en wacht niet langer) en kijk met een lange termijnblik naar digitalisering.

Utrecht, 1 juni 2017

Ronald Koopman en Wim Boonstra