

Veel veranderd, nog veel te leren...



INHOUD

VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	6
ONDERZOEKSAANLEIDING	7
AANPAK VAN HET ONDERZOEK	8
ONDERZOEKSRISULTATEN	10
UITKOMSTEN PER SECTOR	
CORPORATIES IN G4-GEMEENTEN	13
CASE: ROCHDALE	15
CORPORATIES IN MIDDELGROTE GEMEENTEN	16
CASE: HABION	19
CORPORATIES IN KLEINERE GEMEENTEN	20
CASE: IEDER1	23
CORPORATIES IN KRIMPGEBIEDEN	24
CASE: R&B WONEN	27
HET VERANDERMODEL VAN PROF. DR. ANTON COZIJNSEN	28
OVER DE BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES VAN BDO	30

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt aangeraden niet zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen of een besluit te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

Januari 2017

© BDO

nieuwe inzichten

nieuwe perspectieven

Veel veranderd...

Het zijn spannende tijden voor woningcorporaties. De wereld waarin zij werken, verandert snel. De nasleep van de verhuurderheffing en de nieuwe Woningwet creëren een nieuwe realiteit. Met strengere spelregels, hogere verwachtingen en meer verantwoording. Willen de sociale huisvesters een rol van betekenis blijven spelen, dan moeten ze in actie komen: ze moeten veranderen!

Alle corporaties zijn daar inmiddels mee begonnen. Ze hebben hun financiële ratio's versterkt, werken zakelijker en geven handen en voeten aan de nieuwe regelgeving. Die omslag kent echter geen eindpunt. Ontwikkelingen in de samenleving gaan door. Burgers worden mobieler, huishoudens kleiner, we blijven langer thuis wonen. Daarbovenop stellen politiek en publiek nieuwe, strengere eisen. Verandering is niet meer tijdelijk – het is *here to stay*.

BDO is als adviseur nauw betrokken bij de transitie in de sector. Wij zien veel corporaties worstelen met die omslag, emotioneel en professioneel. Daarom hebben wij onderzocht of corporaties hebben geleerd van de afgelopen jaren en hun verandercapaciteit inmiddels beter hebben geborgd. Zijn ze in staat om sneller en beter in te spelen op de nieuwe ontwikkelingen? Kunnen ze zichzelf opnieuw uitvinden en meebewegen met de veranderingen van straks?

De uitkomst: corporaties hebben de afgelopen jaren veel veranderd, maar zijn zelf niet of nauwelijks flexibeler geworden. Landelijk heeft minder dan 1 op elke 5 corporaties (17%) voldoende verandercapaciteit om ook nieuwe veranderingen met succes te starten, te implementeren en af te ronden.

Is dat erg? Ja! Als woningcorporaties elke keer opnieuw het wiel moeten uitvinden, heeft dit grote invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en op de financiële prestaties. Zeker gezien de eisen die de nieuwe Woningwet stelt, is dat een groot nadeel.

Dit onderzoek is een handreiking naar corporatiebestuurders, -managers en toezichthouders. Wij hopen nieuwe inzichten te bieden die helpen bij het versterken van de verandercapaciteit van individuele corporaties én van de sector als geheel. Zodat zij huidige en volgende veranderingen soepel kunnen doorvoeren, en beter kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Onderzoekers branchegroep Woningcorporaties van BDO

E-mail: woningcorporaties@bdo.nl

[@BDONederland](https://twitter.com/BDONederland)

'HEBBEN
CORPORATIES
GELEERD VAN
EERDERE VERANDER-
ERVARINGEN?'



Anton Cozijnsen



Erik Schijvens



Ellen Joyce Dijkema



‘Een moderne woningcorporatie moet snel kunnen inspelen op nieuwe vragen, kansen en ontwikkelingen – en dit goed borgen binnen de organisatie’



1. MANAGEMENTSAMENVATTING

NOG NIET FLEXIBEL GENOEG

Verandering is de nieuwe realiteit voor woningcorporaties. Na forse inkrimpingen zijn er nu de verhuurderheffing, de nieuwe Woningwet en passend toewijzen. De meeste corporaties hebben grote moeite met al die wijzigingen: ze zijn niet flexibel genoeg.

BDO onderzocht de verandercapaciteit van Nederlandse woningcorporaties. We vroegen verantwoordelijke bestuurders en managers naar hun lessen uit eerdere verandertrajecten. Wat hebben ze daarvan geleerd? Hoe spelen ze in op de risico's waar zij als organisatie mee kampen? Hebben ze die lessen vastgelegd in hun organisatie? Kunnen ze daardoor verander-risico's snel herkennen en neutraliseren, of zelfs ombuigen tot succesfactoren? Kortom: hebben zij 'veranderen' tot een tweede natuur gemaakt?

De uitkomsten zijn opvallend. Een op de vijf corporaties, 17%, is in staat om een verandertraject succesvol af te ronden. Gemiddeld scoren de ondervraagde corporaties een verandercapaciteit van slechts 47%; dat is niet bijzonder goed. Bovendien zijn er stevige uitschieters naar beneden. Zo noteren corporaties in de grote steden Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht gemiddeld een verandercapaciteit van 27%. Corporaties in middelgrote gemeenten in kleinstedelijke en plattelandsgebieden scoren gemiddeld respectievelijk 45% en 46%, wat duidt op 'beperkte verandercapaciteit'. Corporaties in krimpgebieden doen het 't best: daar noteerden de onderzoekers een gemiddelde verandercapaciteit van 62%, goed voor 'voldoende' verandercapaciteit.

Over leiderschap en 'change leadership'

De oorzaken van die opmerkelijke uitkomsten lopen uiteen. Duidelijk is wel dat corporaties in grote lijnen met een aantal zaken worstelen. De samenwerking intern en extern laat nog vaak te wensen over, er is bij velen een cultuuromslag gaande van een meer conventionele/traditionele corporatie naar een meer open, beweeglijke en op de samenleving gerichte organisatie. Oude denkpatronen maken maar moeizaam plaats voor de benodigde nieuwe ideeën en een proactieve en zelflerende manier van werken als tweede natuur.

Maar wellicht de belangrijkste oorzaak blijkt een gebrek aan effectief *change leadership*: leiderschap dat in staat is om daadwerkelijk een cultuurverandering teweeg te brengen én te implementeren. Bestuurders en managers vinden het moeilijk om hun papieren visieplannen snel concreet te maken en te vertalen naar heldere doelen en praktische acties, waarbij verbinding wordt gemaakt met emoties en gedrag van medewerkers en het effect op de relatie met belanghebbenden. Dat leidt in de praktijk tot onzekerheid en weerstand bij medewerkers, wat veranderen juist bemoeilijkt.



Corporaties hebben zich nog onvoldoende bekwaamd in het signaleren van (verander)risico's en beschikken daardoor nog in beperkte mate over de benodigde vaardigheden om hier goed mee om te gaan. De eerdere ervaringen hebben wel geleid tot kennisborging op het vlak van structuur, maar veel minder als het gaat om gewenst gedrag en de gerichte sturing van dat gedrag. Corporaties hebben een cultuur nodig die verandering aanmoedigt. Dit vraagt om het delen van kennis en ervaringen, de borging van effectieve 'interventies' en bewustwording van faal- en succesfactoren. De onderzoeksresultaten zijn overduidelijk: zo ver zijn we nog lang niet. Dat moet en kan anders.

'1 OP 5 CORPORATIES KAN VERANDERTRAJECT SUCCESVOL AFRONDEN'

2. ONDERZOEKSAANLEIDING

MEER DYNAMIEK DRINGEND NODIG!

De samenleving is volop in beweging. Meer zaken moeten lokaal worden geregeld, burgers zijn veeleisender, de bevolking vergrijsst. Corporaties moeten daarin meebewegen. Wij vroegen ons af: kunnen ze zich soepel genoeg aanpassen aan nieuwe veranderingen?

De woningcorporatiesector is voor onze samenleving van groot belang. Corporaties beheren maar liefst 1 op de 3 woningen in Nederland en huisvesten daarmee niet minder dan 2,4 miljoen huishoudens. Tegelijk staat de sector bloot aan ingrijpende veranderingen. Denk alleen al aan de scheiding van zorg en wonen, de toenemende controle vanuit de politiek, de veranderingen ten aanzien van vastgoedfinanciering en de groei van het aantal vluchtelingen en statushouders. Om nog maar te zwijgen van de nieuwe Woningwet, die door 92% van de ondervraagde corporaties wordt ervaren als 'complex' en door 42% van de corporaties zelfs als 'bedreigend'. Door bezuinigingen in het zorgstelsel kloppen er steeds meer instanties en mensen met een zorgbehoefte aan bij hun woningcorporatie, waardoor zij ook steeds vaker direct moeten samenwerken met zorginstellingen en lokale overheden.

Onder invloed van die krachten hebben corporaties in de afgelopen jaren al diverse veranderingen doorgevoerd. Maar hebben zij daardoor ook écht geleerd om zich snel aan te passen aan nieuwe politieke, economische of demografische omstandigheden? Blijft elke verandering opnieuw een worsteling? Of worden zij er door

ervaring steeds beter in? Dat wilde BDO weten. Uit betrokkenheid bij de sector, en omdat BDO in de praktijk veel verschillen tussen corporaties ziet. Door het in kaart brengen van de risico's, en vervolgens na te gaan in hoeverre corporaties beschikken over de vaardigheden om succesvol om te gaan met deze risico's, kregen we een helder beeld van de (nog beperkte) verandercapaciteit in de sector.

'KUNNEN CORPORATIES OOK STRAKS HUN BELANGRIJKE MAATSCHAPPELIJKE ROL BLIJVEN VERVULLEN?'

3. AANPAK VAN DIT ONDERZOEK

ZO MEET JE VERANDERCAPACITEIT

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de onderzoeksmethodiek van prof. dr. Anton Cozijnsen (VU Amsterdam). Op basis van 10 jaar analyse van veranderprocessen definieert hij 10 risicofactoren die het succes of falen bepalen van organisatieveranderingen. Cozijnsen identificeert daarnaast 7 vaardigheden die nodig zijn om deze risico's te neutraliseren of om te zetten in succesfactoren.

Aan dit onderzoek namen 65 instellingen deel, verspreid over heel Nederland en in omvang variërend van 192 tot 43.000 verhuureenheden (woningen). Dankzij landelijke spreiding kunnen we de onderzoeksresultaten presenteren op basis van 4 referentiemarkten: grote steden, middelgrote gemeenten, plattelandsgemeenten en krimpgebieden.

Uit de theorie: 10 Risico's (r's), 7 succesfactoren (v's)

Thema	Risico	Succesfactor
Organisatiecontext	1. Verandercapaciteit 2. Verandernoodzaak 3. Overtuiging	Versnellen Vertrouwen
Verbeter- of veranderplan	4. Complexiteit 5. Bedreiging	Voordelen laten zien Verbeelden
Gedrag	6. Onzekerheden 7. Belangen 8. Vertrouwen 9. Beïnvloeding	Verduidelijken
Aansturing	10. Sturing	Verankeren Verbinden

'BIJ ELKE ORGANISATIEVERANDERING SPELEN 7 SUCCESFACTOREN EEN BELANGRIJKE ROL'

10 Veranderrisico's

Anton Cozijnsen definieert in zijn theorie 10 risico's die een belangrijke impact hebben op het succes of falen van organisatieveranderingen (zie tabel), verdeeld over 4 categorieën: Organisatiecontext, Verbeter- of veranderplan, Gedrag en Ansturing. De onderzochte corporaties hebben wij gevraagd in hoeverre zij de 10 gedefinieerde risicofactoren ervaren. Op basis van de antwoorden zijn de risico's in kaart gebracht op 3 niveaus: de gehele sector, de referentiemarkt en de individuele corporatie.

7 V's van verandermanagement

Om die 10 risico's te elimineren of om te zetten naar kansen, kunnen corporaties verschillende acties ondernemen. Cozijnsen hanteert hiervoor 7 succesfactoren: Versnellen, Vertrouwen, Verduidelijken, Voordelen laten zien, Verbeelden, Verankeren en Verbinden (zoals beschreven in zijn boek *De 7 V's van Verandermanagement*). Organisaties die meerdere succesfactoren goed beheersen en toepassen, blijken succesvoller te zijn in het doorvoeren van de gewenste veranderingen.

Van 'onvoldoende' naar 'dynamisch'

Per succesfactor zijn in dit onderzoek 5 vragen gesteld. Afhankelijk van de

Succesfactoren voor verandertrajecten

1. Begin op tijd
2. Schets een duidelijke (toekomst)visie
3. Betrek mensen
4. Bied helderheid
5. Hak knopen door
6. Wees realistisch
7. Breng afdelingen/partijen samen
8. Leer gaandeweg
9. Wees (zelf)kritisch
10. Vraag om feedback
11. Geef het goede voorbeeld
12. Spreek mensen aan
13. Wees niet te snel tevreden
14. Blijf streven naar verbetering

antwoorden kunnen corporaties in 4 categorieën terecht komen: 'Onvoldoende'; 'Beperkte'; 'Basis' of 'Dynamische' verandercapaciteit. Corporaties met onvoldoende verandercapaciteit lopen een groot risico op het niet realiseren van het beoogde veranderdoel, met alle financiële en organisatorische consequenties van dien. Beperkte verandercapaciteit geeft aan dat enkele succesfactoren aanwezig zijn, maar het blijft de vraag hoe deze aansluiten bij de risicofactoren of hoe de veranderdoelen kunnen worden bereikt. Een basis verandercapaciteit duidt op voldoende basis om succesvol te zijn in de transitie, maar alleen corporaties met dynamische verandercapaciteit beheersen het 'spel' werkelijk en beschikken over de vaardigheden om continu op de juiste manier op veranderingen te reageren.

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

VEEL VERANDERD, WEINIG GELEERD

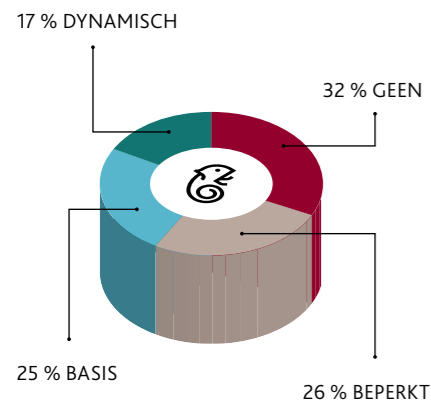
De resultaten spreken boekdelen: 1 op de 3 corporaties heeft de 'learnings' van recente veranderingen onvoldoende vastgelegd in de organisatie. Een kwart van de corporaties heeft beperkte verandercapaciteit en *best practices* zijn nog niet structureel geborgd.

De succesfactor Verduidelijken scoort met 32% het laagst: corporaties hebben moeite om hun verandervisie werkelijk duidelijk te maken aan medewerkers, een begrijpelijke ambitie te verwoorden en helder te zeggen wat zij exact verwachten van hun mensen bij nieuwe ontwikkelingen die om een omslag vragen.

Te veel communicatie vindt nog steeds plaats in grote abstracte begrippen. Daardoor slagen corporaties er onvoldoende in om de weerstanden weg te nemen die verandertrajecten onvermijdelijk oproepen. Dit komt overeen met de situatie zoals die was voor de crisis in 2008: een belangrijk deel van de corporaties zal bij ingrijpende wijzigingen dezelfde leercurve moeten doormaken als toen. Hierdoor bereikt men niet sneller of beter dan voorheen de nieuwe situatie.

De beperkte borging van opgedane veranderkennis in de sector blijkt duidelijk uit het onderzoek. Verankeren is sectorbreed met 34% de op een na slechtst presterende succesfactor. Deze V gaat over de afronding van een verandertraject, waarbij de nieuw opgedane en ontwikkelde kennis en competenties in de organisatie worden ingebed. Dit is het heel bewust 'rondmaken' van de PDCA-cyclus.

VERANDERCAPACITEIT CORPORATIES LANDELIJK

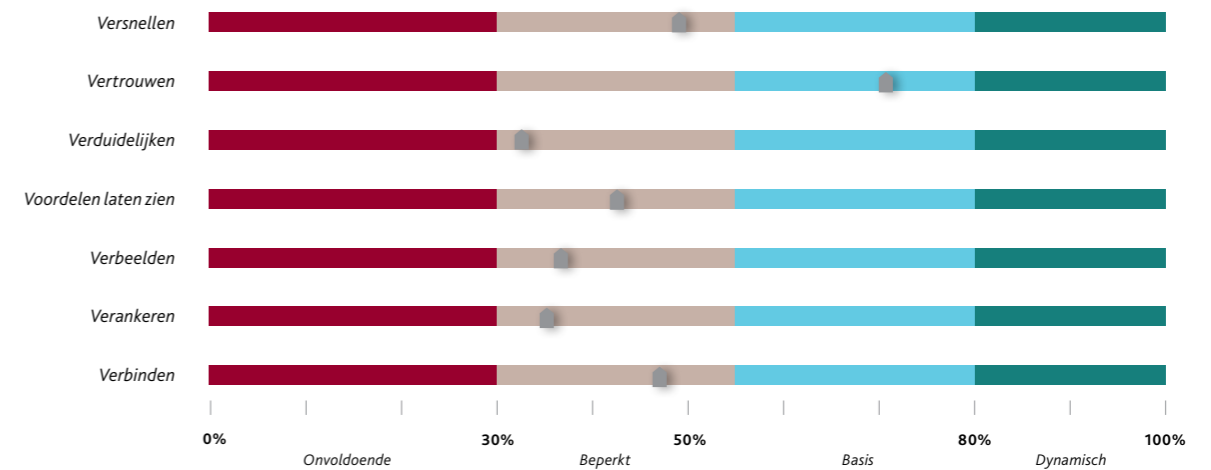


Corporaties blinken uit in Vertrouwen creëren; de veranderurgentie op een geloofwaardige manier in de organisatie duidelijk maken. Op deze succesfactor scoort de sector 71%. Met scores van 67% in de middelgrote gemeenten, 76% in de plattelandsgemeenten en zelfs 80% in krimpgebieden is Vertrouwen creëren de meest ontwikkelde succesfactor.

De 4 grote steden wijken sterk af: met 20% scoren zij veruit het laagst op Vertrouwen creëren. Kwalitatieve analyse van de data duidt erop dat de gemiddelde omvang en complexiteit van de organisatie van G4-corporaties (te veel verspreid en te veel op afstand) een belangrijke rol spelen bij deze lage score.

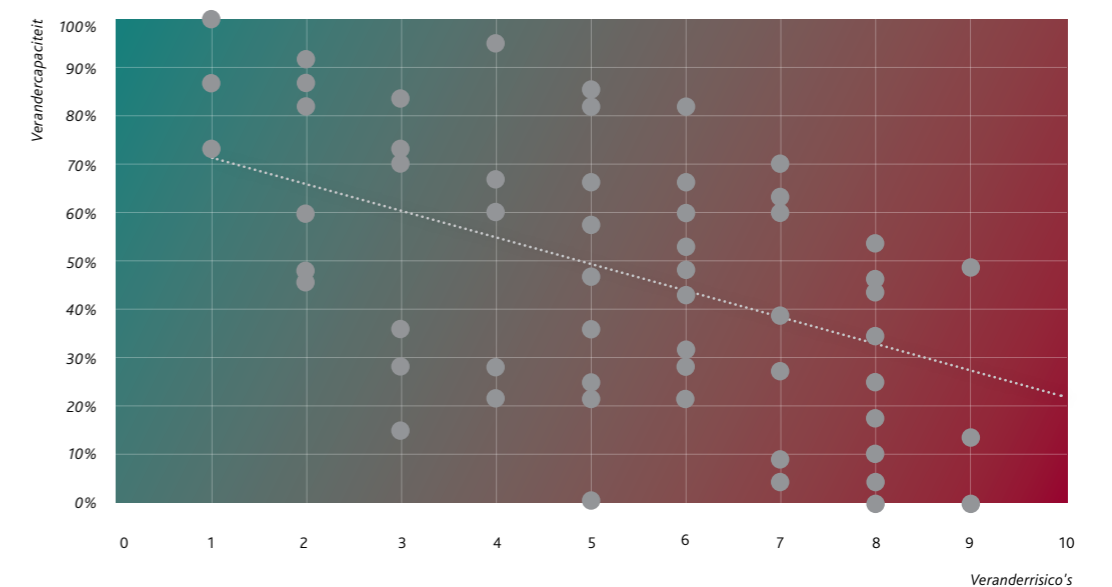
ZO SCOORT DE CORPORATIESECTOR

Op de 7 V's van verandermanagement



SAMENHANG TUSSEN VERANDERCAPACITEIT EN VERANDERRISICO'S

Corporaties die veel risico's ervaren, beschikken over relatief weinig verandercapaciteit



'CORPORATIES HEBBEN MOEITE OM *BEST PRACTICES* OM TE ZETTEN NAAR VERANDERCAPACITEIT'

IN G4-GEMEENTEN LAGE SCORES OVER VRIJWEL DE HELE LINIE

4.1 UITKOMSTEN CORPORATIES IN G4-GEMEENTEN

Corporaties in de G4-steden Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht hebben met de invoering van de nieuwe Woningwet veel op zich af zien komen. Doordat zij die lessen onvoldoende hebben geborgd, verlopen ook nieuwe veranderingen stroef.

De corporaties in de G4-steden scoren met 27% gemiddeld het laagst op verandercapaciteit. De 5 ondervraagde G4-corporaties scoren tussen de 10 en 46%. Daarmee vallen ze allemaal in de categorieën 'Geen' of 'Beperkte' verandercapaciteit. Hiervoor zijn diverse verklaringen te geven. Allereerst hebben G4-corporaties te maken met complexe grootstedelijke vraagstukken en veel samenwerkingspartijen. De tweede verklaring is dat de G4-corporaties relatief groot zijn. Hierdoor lopen meerdere programma's naast elkaar, hebben zij te maken met meerdere afdelingen (langere 'lijnen') en is het moeilijker om *best practices* organisatiebreed te borgen en te delen.

De grootstedelijke corporaties zijn met een score van 51% relatief goed in Verbinden. Dit betekent dat zij medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie voldoende betrekken bij de veranderingen. De tendens bij grote corporaties om bevoegdheden en verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, draagt hier positief aan bij.

Op alle andere V's scoren de G4-organisaties relatief laag. Het beleid of veranderdoel helder en simpel verwoorden (Verbeelden) is niet de sterkste vaardigheid van bestuurders en managers. Deze vaardigheid scoort slechts 14%. Beleidsstukken horen op de bestuurstafel en zijn geen documenten die veranderkracht in de organisatie opwekken. Een goed veranderplan kenmerkt zich door 3 elementen: urgentie, ambitie en heldere verbeelding.

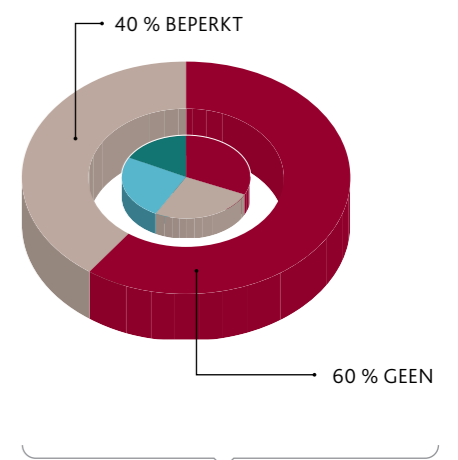
Versnellen en Vertrouwen (beide 20%) vragen nadrukkelijk om aandacht van het management, zeker in complexere organisatiesituaties, om door te kunnen zetten in gestarte verandertrajecten. Zonder deze kwaliteiten vervallen mensen in oud gedrag op momenten dat de weerstand het grootst is, of leidt het tot compromis in uitkomsten. Meer nadruk op de juiste interventies die onder beide vaardigheden kunnen worden ingezet, kan snel leiden tot beter resultaat.

Risico's zien, maar onvoldoende kunnen veranderen

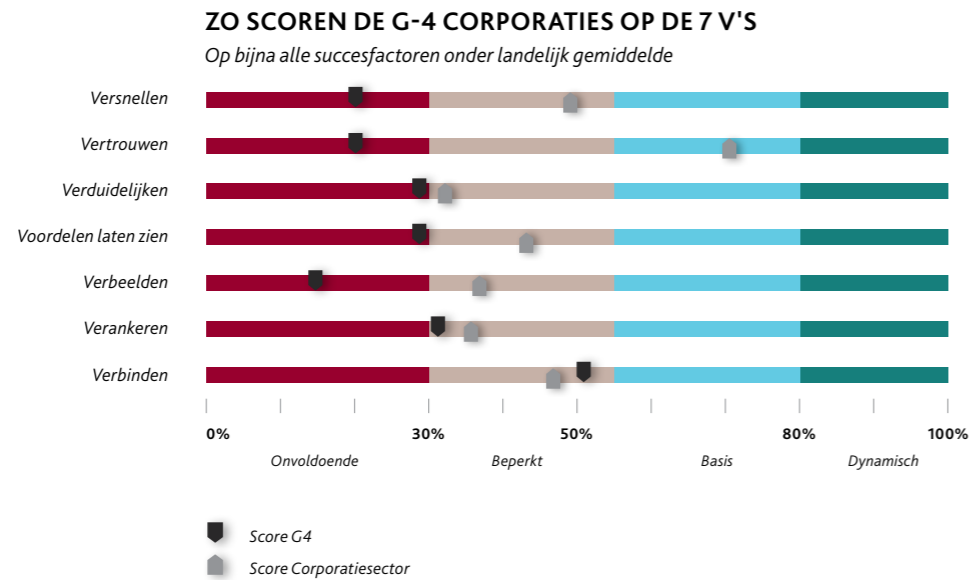
Zetten we de verandercapaciteit af tegen de risico's die corporaties zien, dan ontstaat een zorgelijk beeld. De ondervraagde corporaties ervaren tussen de 5 en 8 actieve risico's. Hiermee scoren de G4-corporaties veel hoger dan de andere onderzochte deelmarkten, waar een deel van de corporaties aanzienlijk minder risico's ervaart. Tegelijkertijd is het vermogen van de G4-corporaties beperkt om de door hen ervaren risico's op te lossen. Dit vraagt daarom om investeren in competenties om leiding te kunnen geven aan de veranderopgave. Ook moet management eraan werken om medewerkers te stimuleren om optimaal flexibel te zijn in relatie tot collega's en belanghebbenden.

VERANDERCAPACITEIT CORPORATIES IN G4

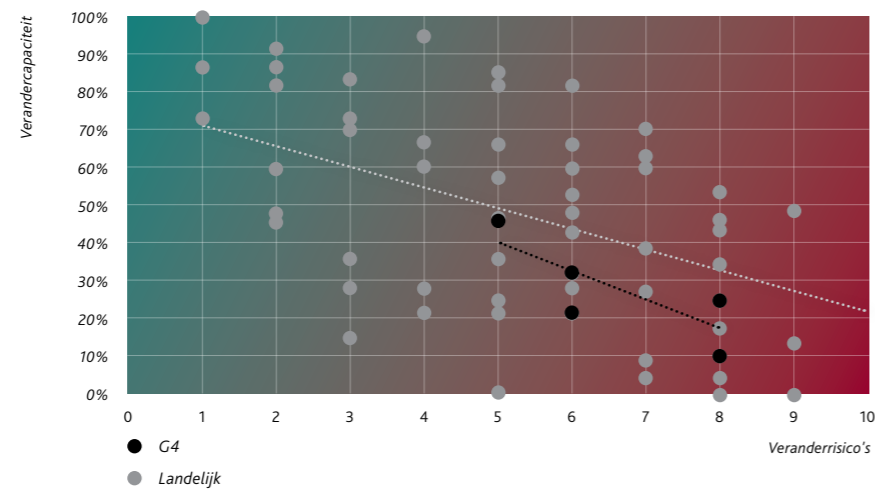
Ten opzichte van landelijke waarden



'VERANDERCAPACITEIT VAN DE
G4-CORPORATIES IS NIET OF
BEPERKT ONTWIKKELD'



VERANDERCAPACITEIT VS. ACTIEVE RISICO'S:
G4-corporaties zien risico's, maar missen veranderkracht



Het advies: leren verbeelden en verduidelijken

Om de complexiteit van de nieuwe Woningwet te vertalen in strategie en organisatie, moeten de G4-corporaties leren Verbeelden. Dat is nodig om te kunnen uitleggen waarom hervormingen nodig zijn, hoe die er concreet uitzien en hoe die in het voordeel van iedereen kunnen uitpakken.

Daarnaast moeten corporaties in de G4 leren Verduidelijken, zodat ze onzekerheden kunnen wegnemen, belangen op elkaar kunnen afstemmen en vertrouwen kunnen opbouwen. Vervolgens kunnen corporaties de sleutelpartijen in het veranderproces beïnvloeden: huurders, gemeenten, medewerkers, zorgpartners en commerciële woningontwikkelaars. Als zij zich daarbij ook bewaken in interventies om veranderprocessen te Versnellen (door kleine, frequente stappen te zetten in plaats van grootse programma's te starten die blijven 'hangen') en het creëren van Vertrouwen (bijvoorbeeld met de inzet van veranderteams die als 'oren en ogen van de organisatie' functioneren), zullen zij meer succes hebben in toekomstige verandertrajecten.

'HET LAAGST SCOREN
DE G4-CORPORATIES
OP VERBEEDEN:
SLECHTS 14%'

CASE ROCHDALE

'ROCHDALE HEEFT FORS
GEREORGANISEERD'

naam	Nico Overdeest lid raad van bestuur
omvang werkgebied	40.000 woningen Amsterdam
score	Beperkte verandercapaciteit

— Wat vindt u van uw eigen scores?

"Het valt me enigszins tegen. Op basis van de door mij gegeven antwoorden had ik verwacht dat we over 'Basis' verandercapaciteit zouden beschikken. Kijk je naar de organisatie, dan zie je dat we best veel veranderingen aankunnen en realiseren. Zo zijn er de afgelopen tijd meerdere reorganisaties doorgevoerd en is het personeelsbestand in de periode 2010-2016 teruggebracht van 600 naar 400 voltijd medewerkers."

— En wat vindt u van de uitkomsten in uw referentiewoningmarkt?

"Grootstedelijke corporaties zijn over het algemeen groter en werken in een complexere omgeving waardoor veranderingen mogelijk langer duren, dat zou de uitslag (*De G4-corporaties scoren onvoldoende verandercapaciteit, red.*) kunnen verklaren. Daarbij komt dat in de regio Amsterdam woningen makkelijk worden verhuurd. De noodzaak om het basisproces te veranderen is dan kleiner."

— Waar is er voor uw corporatie ruimte voor verbetering?

"Wij hebben recent een huurdersportaal gelanceerd zodat huurders ook digitaal met ons kunnen communiceren. En we implementeren een nieuw IT-systeem dat ook weer gevolgen heeft voor de processen binnen de organisatie en de manier waarop mensen samenwerken. Toch verwacht ik dat er voor de meeste mensen binnen de organisatie niet heel veel verandert. Het proces van beheer en onderhoud blijft grotendeels hetzelfde, al gaan we het wel een stuk efficiënter doen."

— Welke specifieke verander-issues spelen er in uw corporatie of werkgebied?

"In Amsterdam is de vraag structureel groter dan het aanbod. Dit zorgt continu voor druk om, bijvoorbeeld door nieuwbouw, de beschikbaarheid van sociale huurwoningen te vergroten. De betaalbaarheid van de huren is ook een belangrijk aandachtspunt. En we steken natuurlijk veel energie in de huisvesting van de stathouders."



— IN MIDDELGROTE GEMEENTEN — MEER FOCUS OP HET VERBEEDEN VAN HET DOEL

4.2 UITKOMSTEN CORPORATIES IN MIDDELGROTE GEMEENTEN

Woningcorporaties in middelgrote gemeenten (exclusief krimpgebieden) ervaren over het algemeen minder risico's dan in de G4-steden en scoren met hun verandercapaciteit vrijwel gemiddeld. Maar het schetsen van een lonkend perspectief kost ze moeite.

Met een gemiddelde verandercapaciteit van 45% zitten de corporaties in middelgrote gemeenten iets onder het landelijk gemiddelde van 47%. De verandercapaciteit van de ondervraagde corporaties ligt tussen 'Zeer beperkt' (30%) en 'Dynamisch' (87%). De onderzoeksgroep bestaat uit 15 corporaties.

Corporaties in middelgrote gemeenten scoren met 67% het beste op Vertrouwen creëren. Zij zijn hierdoor relatief goed in staat om medewerkers mee te nemen in verandertrajecten. Dit doen zij door voorbeeldgedrag van het management of door op verandering gerichte maatregelen, zoals het inrichten van verbeterteams waar medewerkers de ruimte krijgen om met de leiding mee te denken.

Moeite met concretiseren: het 'lonkende perspectief'

Verduidelijken, Voordelen laten zien en Verbeelden zijn bij corporaties in middelgrote gemeenten onderontwikkelde succesfactoren: zij scoren hierop respectievelijk 34%, 34% en 37%. Dit duidt erop dat corporaties het moeilijk vinden om goed te communiceren over de veranderingen die zij willen inzetten en het 'lonkende perspectief' helder te schetsen. Verder slagen corporaties er onvoldoende in om de voordelen van de verandering concreet zichtbaar te maken.

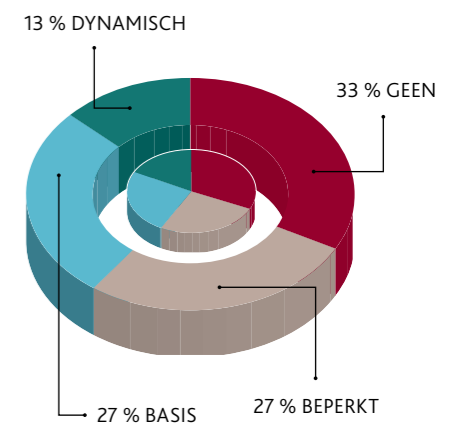
Van de in het onderzoek genoemde risico's ervaren corporaties in middelgrote gemeenten vooral de risicofactoren Onzekerheden, Belangen, Vertrouwen en Beïnvloeding. Deze factoren hebben te maken met het gedrag dat mensen moeten laten zien om daadwerkelijk te veranderen. Onduidelijkheid hierover maakt medewerkers onzeker. Daarnaast hebben corporaties moeite met het afstemmen van de belangen van bijvoorbeeld verschillende afdelingen, die vaak nog werken vanuit verschillende 'eilanden' en elkaar daardoor niet goed begrijpen. Organisaties met een ketengestuurde aanpak lijken in de praktijk beter te presteren op dit vlak. Tot slot zien corporaties het ontbreken van een lerende cultuur binnen de organisatie als een risicofactor, waardoor er intern mogelijk onvoldoende wordt samengewerkt.

Het advies: leren verduidelijken en verankeren

Om te kunnen reageren op de vele bedreigingen die corporaties in middelgrote gemeenten ervaren, moeten zij leren Verduidelijken. Dit betekent dat zij de interactie moeten zoeken met hun medewerkers, huurders en andere belanghebbenden. Corporaties moeten echt de dialoog aangaan, openstaan voor andere visies en ruimte geven voor eigen invulling (binnen de door de corporatie gestelde kaders). Een veel voorkomende valkuil is abstract, verhullend taalgebruik in de in- en externe communicatie. Daardoor is voor mensen niet duidelijk wat de werkelijke consequenties van het voorgestelde verandertraject voor hen zijn.

VERANDERCAPACITEIT CORPORATIES IN MIDDELGROTE GEMEENTEN

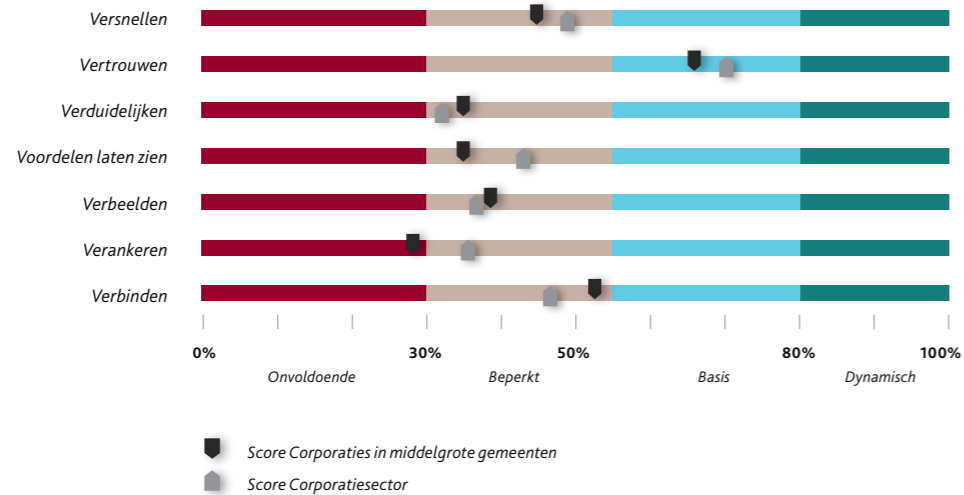
Ten opzichte van landelijke waarden



'DYNAMISCHE
VERANDERCAPACITEIT IN
MIDDELGROTE GEMEENTEN
LIGT ONDER LANDELIJK
NIVEAU'

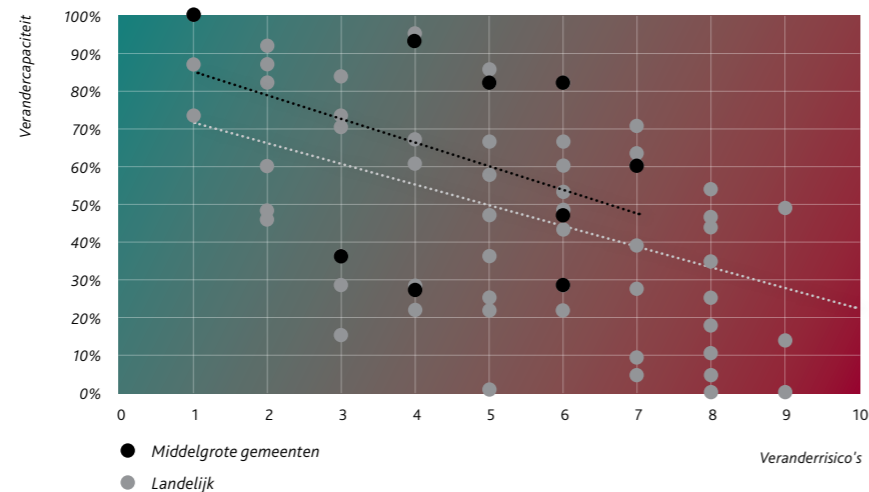
ZO SCOREN DE CORPORATIES IN DE MIDDELGROTE GEMEENTEN OP DE 7 V'S

Relatief lage score op verankeren



VERANDERCAPACITEIT VS. ACTIEVE RISICO'S:

Corporaties in middelgrote gemeenten zien minder risico's dan G4-corporaties en beschikken doorgaans over meer verandercapaciteit



Dat vraagt dus om het concretiseren en liefst ook 'visualiseren' van plannen. Mensen kunnen zich immers beter inleven als zij de gewenste situatie daadwerkelijk 'voor zich zien'. Dat lukt beter als je heldere voorbeelden gebruikt en zaken klein en behapbaar maakt. Verankeren is met een score van slechts 28% ook een belangrijk aandachtspunt: dit geeft aan dat corporaties moeite hebben met het borgen van de geleerde lessen. Besteed om die reden, juist in verandersituaties, veel aandacht aan het volledig doorlopen van de PDCA-cyclus: maak plannen, voer deze uit, monitor de voortgang en stuur waar nodig bij. Wees je ervan bewust dat veranderen niet vanzelf gaat en dat de neiging groot is om te vervallen in oud gedrag. Nieuwe werkwijzen blijven alleen hangen als je je er bewust van bent – daar gaat lange tijd overheen, soms tot wel een jaar. Leidinggevendenden moeten dit proces goed monitoren en expliciet met hun teams bespreken, net zo lang tot zo'n gewenste nieuwe werkwijze een tweede natuur is.

'WEES JE ERVAN BEWUST
DAT VERANDEREN NIET
VANZELF GAAT EN DAT DE
NEIGING GROOT IS OM
TE VERVALLEN IN OUD
GEDRAG'

CASE HABION

'HERVORMINGEN ZORG
NOODZAKEN TOT OMSLAG'

naam	Leo Benneker Senior Controller*
omvang werkgebied	11.000 (zorg)woningen Landelijk
score	Geen verandercapaciteit

*inmiddels Senior adviseur bij Finance Ideas

— Wat vindt u van uw eigen scores?

"De uitslag verrast mij niet. Habion heeft moeite met veranderen. Dat komt mede door onze bijzondere positie. Wij verhuren alleen zorg- of aanleunwoningen en zijn landelijk actief. Habion opereerde in deze markt lange tijd risicoloos omdat het Rijk garant stond voor de financiering van zorgvastgoed. Die zekerheid is weggefallen. Daarnaast leidt het kabinetsbeleid in de zorg tot onzekerheid. De rol van Habion verandert hierdoor ingrijpend. We realiseren bijvoorbeeld bijna geen nieuwbouw meer en moeten nadenken over hoe we met leegstand bedreigde zorggebouwen aantrekkelijk houden. Hiervoor is een andere *mindset* nodig."

— Wat vindt u van de sector-brede uitkomsten?

"Een op de drie corporaties heeft geen verandercapaciteit: dat verbaast me niets en lijkt me zelfs nog optimistisch. Los van de kwaliteit van de eigen organisatie hebben woningcorporaties als gevolg van de nieuwe Woningwet te maken met veel nieuwe vragen over strategie, toekomst en richting. Daardoor verandert er nogal wat. Mensen bij corporaties schrikken daarvan; ze zijn gewend aan de voorspelbaarheid en stabiliteit die de sector lange tijd bood."

— Wat heeft uw corporatie gedaan om te veranderen?

"Wij hebben nieuwe mensen aangenomen met andere vaardigheden en een frisse blik. En er zijn bijeenkomsten georganiseerd waar we medewerkers aan het idee hebben laten wennen dat onzekerheid onderdeel van het werk is."

— Met welke verandering zou u morgenvroeg het bestuurs-/ teamoverleg beginnen?

"Verbinden. Habion is traditioneel een vrij verkokerde organisatie waarin de diverse afdelingen gefocust waren op de eigen belangen. Het zou heel mooi zijn als we mensen kunnen verbinden. Zodat zij niet het belang van de eigen afdeling voorop stellen, maar flexibeler worden en proberen te handelen in het belang van de klant."



— IN KLEINERE GEMEENTEN — MEER AANDACHT VOOR 'WHAT'S IN IT FOR ME?'

4.3 UITKOMSTEN CORPORATIES IN KLEINERE GEMEENTEN

Corporaties in kleinere (landelijk gelegen) gemeenten hebben moeite om het perspectief van verandering in- en extern duidelijk te maken. Ze zien risico's wel, maar slagen er niet genoeg in om de juiste eerste stappen te zetten. Daardoor komt veranderen niet op gang.

Met een gemiddelde verandercapaciteit van 46% zitten corporaties in kleinere gemeenten dichtbij het landelijk gemiddelde. De verandercapaciteit van de ondervraagde corporaties is overwegend dynamisch. De onderzoeksgroep bestaat uit 34 corporaties. Vertrouwen is de sterkste succesfactor van corporaties in kleinere gemeenten. Gemiddeld scoren zij hierop 76%. Dit betekent dat de sociale huisvesters in deze markt relatief goed zijn in het 'meenemen' van hun mensen in veranderprocessen. Dit doen zij door bijvoorbeeld teams kennis te laten uitwisselen en marktonderzoeken te gebruiken als inspiratie voor veranderingen.

Mensen meenemen door perspectief schetsen

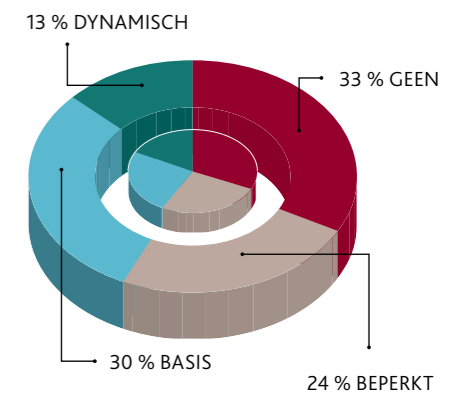
Uitdagingen zijn er hier als het gaat om Verduidelijken, Verbeelden en Verankeren. Op deze succesfactoren tonen zij met 27%, 30% en 30% laag. Hierdoor missen de corporaties het vermogen om bijvoorbeeld het toekomstperspectief scherp te formuleren, waardoor het voor betrokkenen vaak niet helder is waartoe veranderingen moeten leiden. Daarnaast benoemen zij bijvoorbeeld belangenconflicten onvoldoende en lichten zij belangrijke keuzes onvoldoende toe. Het laag scoren op de succesfactor Verankeren kan leiden tot onvoldoende regie in de verandering, met als gevolg dat de veranderingen niet of onvoldoende beklijken. Betrokkenen zullen vervallen in oud gedrag en zullen bij nieuwe verandertrajecten geen profijt hebben van eerdere ervaringen.

Corporaties in kleinere gemeenten ervaren overwegend de risico's Complexiteit, Sturing en Onzekerheden. Betrokkenen vinden de impact van veranderingen moeilijk te doorgronden; er wordt te weinig bewust gebruik gemaakt van verandermanagementtechnieken en mensen voelen zich daardoor niet comfortabel in het zetten van nieuwe stappen. Dit remt het enthousiasme binnen de corporatie, waardoor de gewenste resultaten moeilijker worden bereikt.

Zetten we de succesfactoren af tegen de risico's, dan valt op dat er een grote spreiding is in het aantal ervaren risico's. Ook zien we (in de figuur 'puntenwolk') dat een toename van het aantal risico's en een afname van de verandercapaciteit hand in hand gaan: met het aantal waargenomen risico's groeit ook de onmacht om die het hoofd te bieden.

VERANDERCAPACITEIT CORPORATIES IN KLEINERE GEMEENTEN

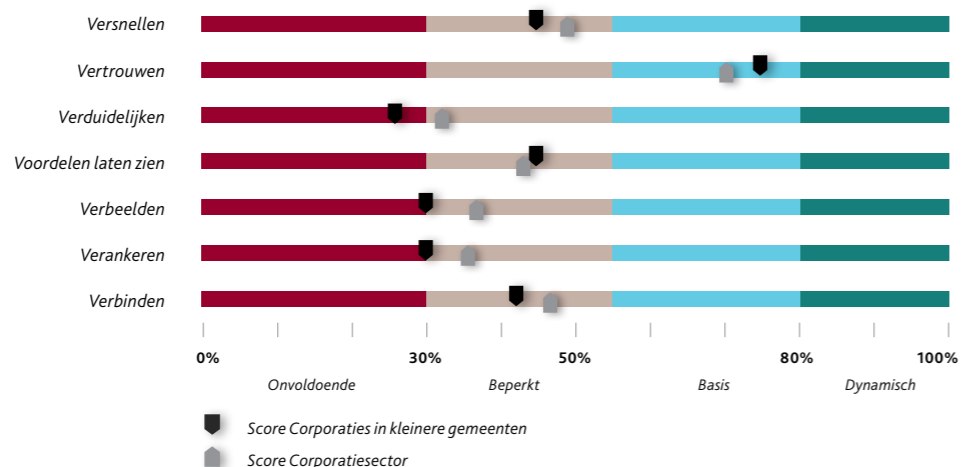
Ten opzichte van landelijke waarden



'CORPORATIES MET BASIS
VERANDERCAPACITEIT LIGT
5 PROCENTPUNT HOGER
DAN LANDELIJK'

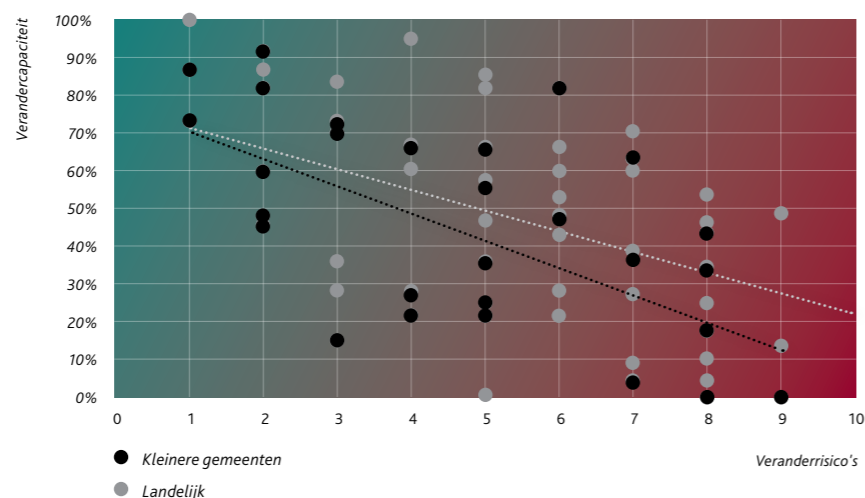
ZO SCOREN DE CORPORATIES IN KLEINERE GEMEENTEN OP DE 7 V'S

Communicatie als allergrootse uitdaging



VERANDERCAPACITEIT VS. ACTIEVE RISICO'S:

In kleinere gemeentes tekent zich een brede spreiding af



Het advies: leren verduidelijken en verbeelden

Corporaties in kleinere gemeentes scoren laag op de punten Verduidelijken en Verbeelden. Zij zouden bij (de communicatie rondom) verandertrajecten meer aandacht moeten besteden aan de gedragskant om iedereen aangehaakt te houden. Anders blijven de veranderplannen 'te hoog over' en abstract. Dit vereist ook specifieke competenties van leidinggevenden: zij moeten hun mensen kunnen meenemen in brainstorms, discussieborden en visualisaties. En ze wellicht ook zélf aan het roer zetten om persoonlijk de vertaalslag te kunnen maken naar de eigen belevingswereld.

'VERANDERPLANNEN
BLIJVEN "TE HOOG OVER"
EN ABSTRACT'

CASE IEDER1

'DE HUURDER EIST VAN DE
CORPORATIE DYNAMISCH GEDRAG'

naam	Thaco Weertman <i>Manager Financiën en Control'</i>
omvang	14.500 woningen
werkgebied	regio Deventer en Zutphen
score	Dynamische verandercapaciteit

*inmiddels Manager Finance & Control bij SWZ

— Wat vindt u van uw eigen scores?

"De uitslag verbaast mij niet. Wij hebben drie jaar geleden een intensief verandertraject ingezet. Een onderhoudsdochter is in de organisatie geïntegreerd, er is een nieuw ICT-systeem geïmplementeerd en we hebben een cultuuromslag gemaakt. Er zijn dertien 'klantreizen' benoemd, zodat we per dienst die we leveren kunnen zien welke reis een klant door onze organisatie maakt. Om die reizen optimaal te maken, overleggen de klantteams iedere twee weken over wat er beter kan."

— Welke verandering staat er na cultuur op de agenda?

"Nu de cultuur klantgericht is, moeten de processen dat ook worden. We zijn daar al mee bezig. Het mutatieproces wordt bijvoorbeeld zo uitgevoerd dat we alle reparaties afronden voor de nieuwe huurder intrekt. Dat was vroeger niet altijd zo. Kom je later voor bijvoorbeeld stucwerk, dan is dat voor de bewoner heel vervelend. Zo zijn er nog wel wat processen waar we een slag moeten maken."

— Een op de drie corporaties heeft geen verandercapaciteit. Verbaast u dat?

"Eigenlijk wel een beetje, ja. De huurder eist van de corporatie dynamisch gedrag. Een bedrijf dat niet meebeweegt met zijn klanten, gaat failliet. De druk bij corporaties is wat dat betreft wel minder. Huurders kunnen immers nergens anders terecht. Je zou kunnen zeggen dat er bij corporaties wel een noodzaak is om te veranderen, maar dat de pijn niet echt wordt gevoeld."

— Uw organisatie noemt 'Complexiteit' als een groot risico. Hoe komt dat?

"De snelheid, veelheid en ondoordachtheid waarmee Den Haag de nieuwe Woningwet invoert maakt het complex. Er zit ongetwijfeld een bredere visie achter, maar wij moeten de details uitvoeren. Dat is lastig als hierover nog veel onduidelijkheid bestaat."



— IN KRIMPGEBIEDEN —

ERVARING ALS BASIS VOOR DYNAMISCHE VERANDERCAPACITEIT

4.4 UITKOMSTEN CORPORATIES IN KRIMPGEBIEDEN

Corporaties in krimpgebieden hebben een opvallend hoge verandercapaciteit. Zij moeten vooral investeren in leiderschap om de grote uitdagingen aan te kunnen waar zij voor staan. De hervormingen in de Woningwet zijn voor de krimpcorporaties een opgave op zich.

Met een gemiddelde verandercapaciteit van 62% zitten de corporaties in krimpgebieden 15 procentpunt boven het landelijk gemiddelde. De verandercapaciteit van de ondervraagde corporaties ligt tussen 'Geen' (28%) en 'Dynamische' verandercapaciteit (100%). De onderzoeksgroep bestaat uit 10 corporaties.

Het is opvallend om te zien dat de 'krimpcorporaties' op alle succesfactoren de hoogste score noteren. Met 80% is Vertrouwen bij corporaties in krimpgebieden de best ontwikkelde succesfactor. Corporaties die in voldoende (of zelf dynamische) mate over deze succesfactor beschikken, kunnen mensen meenemen in het veranderproces door bijvoorbeeld een platform op te richten waarin mensen ideeën en ervaringen kunnen delen. Vaak werken deze corporaties met een veranderteam, werkgroep of een klankbordgroep bestaande uit medewerkers van verschillende afdelingen of vertegenwoordigers van de verschillende (externe) partijen; die werken niet alleen aan actieplannen maar toetsen ook de reacties en passen de plannen daar zo nodig op aan.

Risico's en verandercapaciteit in balans

Met respectievelijk 41% en 49% scoren de krimpcorporaties op Verduidelijken en Verankeren het laagst. Zij hebben om die reden de meeste moeite met bijvoorbeeld het wegnemen van onzekerheden bij mensen die betrokken zijn bij het veranderproces. De noodzakelijke belangenafstemming tussen verschillende afdelingen of partijen kan hierdoor niet of onvoldoende tot stand komen, met als mogelijk gevolg conflicten of het uitstellen van moeilijke keuzes.

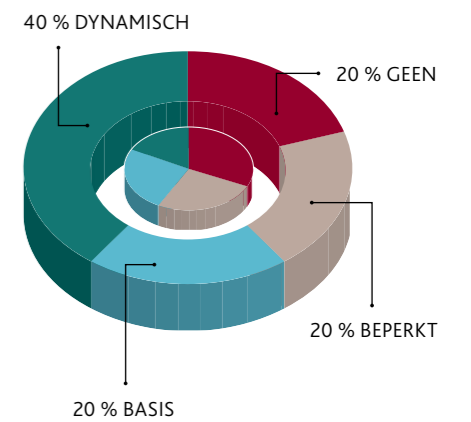
Wordt de verandercapaciteit tegen de risico's afgezet, dan blijkt dat 60% van de ondervraagde corporaties minder dan 5 risico's ervaren. Hun ervaring met eerdere complexe verandervraagstukken heeft krimpcorporaties weerbaar gemaakt. Hierdoor is de verandercapaciteit sterker ontwikkeld dan bij andere corporaties en ervaren zij veranderingen over het algemeen als minder bedreigend. Corporaties in krimpgebieden ervaren overwegend de risicofactoren Complexiteit en Sturing, waardoor het realiseren van snelheid en het effectief behalen van de gewenste resultaten de belangrijkste aandachtspunten zijn.

Het advies: opgedane ervaringen beter borgen

De afgelopen jaren hebben met name corporaties in krimp- en anticipeergebieden al veel ondergaan. Zij zijn gewend aan het spanningsveld en de complexiteit van de veranderopgave. Al doende hebben deze corporaties geleerd om vertrouwen tussen betrokken partijen op te bouwen. Ook weten zij dat stilstand moet worden voorkomen en dat het meenemen van mensen cruciaal is. Wel ervaren zij dat het lastig is om in elke situatie 'voordelen' te benoemen en te communiceren. Uit het onderzoek maken we op dat het nu vooral zaak is om leiderschap te tonen en opgedane ervaringen beter te borgen. Leiderschap is nodig om succesvol om te gaan met de krimp en alle opgaven die dit met zich meebrengt.

VERANDERCAPACITEIT CORPORATIES IN KRIMPGEBIEDEN

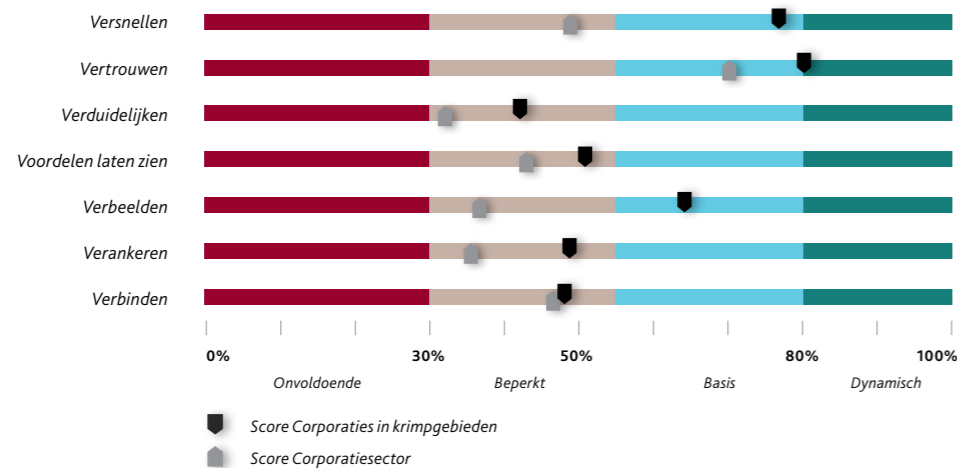
Ten opzichte van landelijke waarden



'60% VAN DE
KRIMPCORPORATIES BESCHIKT
OVER 'DYNAMISCHE' OF 'BASIS'
VERANDERCAPACITEIT'

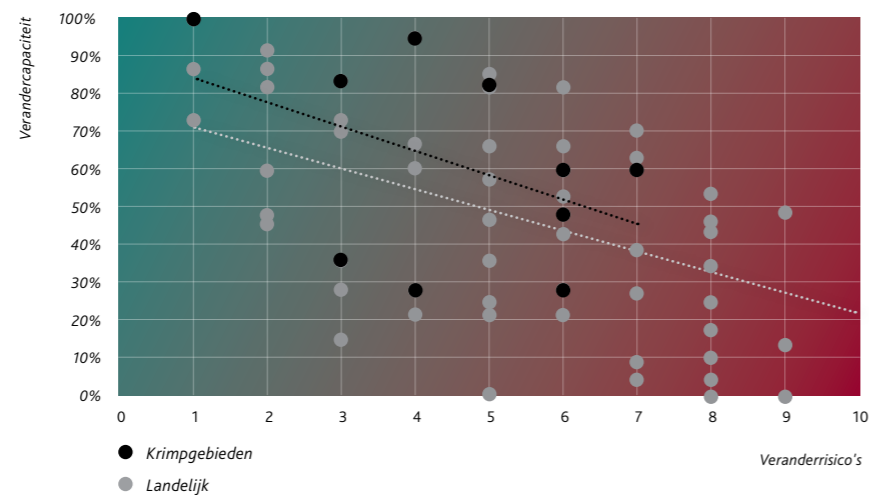
ZO SCOREN CORPORATIES IN KRIMPGEBIEDEN OP DE 7 V'S:

Dynamische verandercapaciteit op het punt van vertrouwen



VERANDERCAPACITEIT VS. ACTIEVE RISICO'S:

Ervaring met complexe verandersituaties maakt dat krimpcorporaties meer verandercapaciteit hebben en minder risico's ervaren



'KRIMPCORPORATIES
MET DYNAMISCHE
VERANDERCAPACITEIT
KUNNEN HET
VOORTOUW NEMEN'

Het borgen van opgedane ervaringen kan door veranderingen nog bewuster te managen en daarbij vooral aandacht te besteden aan zowel de plannen zelf, als het draagvlak van betrokkenen en de rol die leidinggevenden daarin moeten spelen. Bewust kiezen voor veranderinterventies die werken, in plaats van intuïtief handelen draagt daar aan bij. Dat betekent dat veranderervaringen goed geëvalueerd moeten worden: wat zijn de *lessons learned*? Wat werkt wel en wat werkt niet? Welke veranderrisico's doen zich (mogelijk) voor? En hoe kunnen wij hierop anticiperen, in plaats van achteraf bijsturen en corrigeren. Corporaties kunnen meer met elkaar delen, en krimpcorporaties met dynamische verandercapaciteit kunnen hierbij bij uitstek het voortouw in nemen!

CASE
R&B WONEN

'JONGE HONDEN ZIJN
NIET VOOR ÉÉN GAT TE VANGEN'

naam	Dick Koomen Controller
omvang werkgebied	4.200 woningen gemeenten Reimerswaal en Borsele
score	Dynamische verandercapaciteit

Wat vindt u van uw eigen scores?

"Onze organisatie is met 34 mensen niet zo groot en daardoor vrij overzichtelijk. Dat verklaart voor een groot deel de gunstige uitkomst. Binnen het vierkoppige managementteam is voortdurend aandacht voor communicatie. Zo hangt er voor medewerkers een *wild card* aan de muur, die zij kunnen pakken als zij het MT-overleg bij willen wonen. En MT-leden maken per toerbeurt een samenvatting van het overleg in 'jip-en-janneketaal', die naar alle medewerkers gaat."

Voor welke concrete veranderopgave staat u?

"De vergrijzing dwingt ons om oude eengezinswoningen te slopen en te vervangen door appartementen voor één- en tweepersoons huishoudens. In sommige kernen moeten we de voorraad zelfs inkrimpen. Om te kunnen anticiperen op een lokaal krimpende of beperkt groeiende markt, hebben we met enkele marktpartijen een demontabele en verplaatsbare woning ontwikkeld die in één dag wordt geplaatst."

Heeft de sector als geheel volgens u genoeg verandercapaciteit?

"Veel veranderingen in de nieuwe Woningwet hebben we te danken aan een beperkt aantal corporaties die de fout in zijn gegaan. Bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld op gebied van leefbaarheid, mogen gewoon niet meer. Terwijl iedereen er baat bij had. Ik zie hierdoor bij enkele collega-corporaties wel aversie tegen alle veranderingen."

Staat verandering in uw regio hoog genoeg op de bestuursagenda?

"Ja, al worden we nu wel afgeleid door de opgelegde hervormingen. Terwijl we over het algemeen al jaren in die geest werkten. De regelzucht gaat ten koste van de inzet die nodig is om in te spelen op de veranderende woningmarkt. Gelukkig zijn wij een relatief jonge organisatie. En jonge honden zijn niet voor één gat te vangen."



HET VERANDERMODEL VAN PROF. DR. ANTON COZIJNSEN



Verandercapaciteit is de *backbone* van elk verandertraject in organisaties. Het zijn de kwaliteiten of kenmerken van een organisatie die verandering vergemakkelijken of juist bemoeilijken; de remmers én de versnellers bij veranderen.



'KAN DE ORGANISATIE EFFECTIEF STURING GEVEN AAN VERANDERING, DOOR MIDDEL VAN EIGEN SYSTEMEN, TOOLS EN PROFESSIONALITEIT?'

In het onderzoek binnen de discipline Verandermanagement werd tot voor kort de verandercapaciteit als een reactief, statisch systeem beschouwd. Er werd gekeken naar structuurkenmerken die al dan niet een verband lieten zien met het aantal geïntroduceerde innovaties. Maar juist de vaardigheid om die innovaties effectief te implementeren met het beoogde resultaat, werd niet zichtbaar gemaakt.

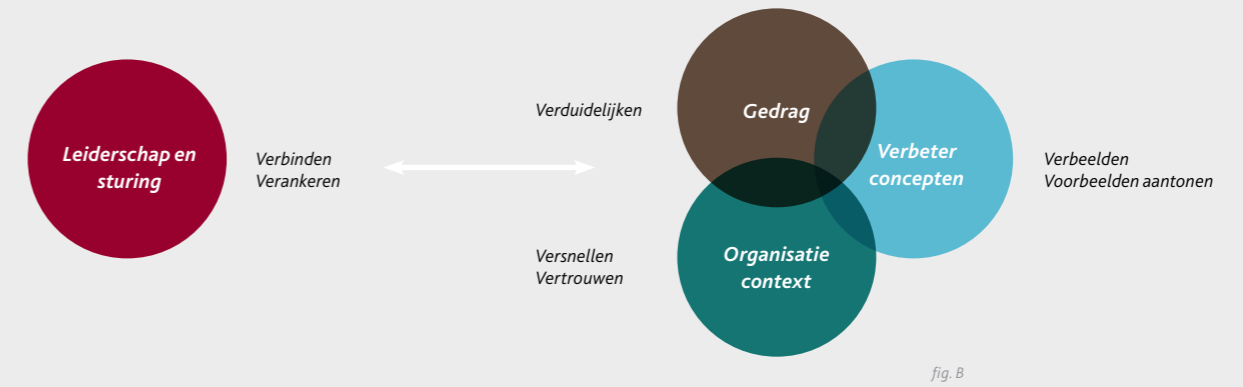
Een dynamisch systeem

In onze optiek is verandercapaciteit een proactief, dynamisch systeem. Grote vraag daarbij is: in hoeverre is de organisatie in staat om effectief – door middel van eigen systemen, tools en professionaliteit – sturing te geven aan de meeste wezenlijke succesfactoren voor succesvol verandermanagement?

Daarbij maakt BDO gebruik van het werk van prof. dr. Anton Cozijnsen (zie figuur A).

In zijn visie staan vier bouwstenen van succesvol veranderen centraal:

- **Organisatiecontext:** het type organisatie en haar unieke kenmerken;
- **Verbeterconcepten:** inzicht in welke verandermodellen effectief zullen zijn;
- **Gedrag:** inzicht in de verschillende dimensies van menselijk gedrag bij verandering in deze organisatie;
- **Sturing:** inzicht in de beste manier van effectief leidinggeven aan de verandering in deze organisatie.



De 7 V's van verandering

Binnen iedere bouwsteen zijn op basis van theorie en onderzoek risicofactoren vastgesteld (voorbeelden: wantrouwen, onduidelijkheid, cultuur, verzet etcetera). Een succesvolle veranderaanpak doorbreekt de mogelijke negatieve invloed van deze risicofactoren met de zogenaamde succesfactoren: de '7 V's van verandering'. (figuur B)

Elk van de vier bouwstenen van veranderen kent zijn specifieke V's:

- **Organisatiecontext** heeft er twee: versnellen en vertrouwen;
- **Verbeterconcepten** hebben er twee: verbeelden en verbeteringen aantonen;
- **Gedrag** heeft er één: verduidelijken;
- **Sturing** heeft er twee: verbinden en verankeren.

'DEZE METHODE BRENGT IETS DAT ZEER ZELDZAAM IS IN DE VERANDERKUNDE: KWANTIFICEERBARE KENNIS'

Kwantificeerbare kennis

Het mooie van deze methode is dat ze leidt tot iets dat in de veranderkunde nog vrij zeldzaam is: kwantificeerbare kennis. In ons onderzoek hebben we voor elke V uit de theorie 5 multiple choice vragen geformuleerd. De antwoorden daarop geven een scherpe indicatie van de mate waarin een organisatie beschikt over de betreffende succesfactor ('V'): 'onvoldoende', 'beperkt', 'basis' of 'dynamisch'.

De antwoorden op alle vragen samen laten met dezelfde schaalverdeling zien in hoeverre een organisatie beschikt over verandercapaciteit.

- **'Onvoldoende verandercapaciteit'** betekent totaal onvermogen om met verandering om te gaan;
- **'Beperkte verandercapaciteit'** betekent onvoldoende om in de markt mee te komen;
- **'Basis verandercapaciteit'** betekent voldoende om in de markt te concurreren;
- **'Dynamische verandercapaciteit'** betekent dat de markt wordt *outperformed*.

Deze onderzoeksaanpak is sectoronafhankelijk en is dus, naast de zorg, toepasbaar op elke andere economische sector.

Basis versus dynamisch

Het verschil tussen 'Basis' en 'Dynamisch' kan worden geïllustreerd aan de hand van de vergelijking met een auto: de basiscapaciteiten daarvan zorgen dat we hem kunnen starten en ermee van A naar B kunnen. De dynamische capaciteiten maken dat hij sneller is dan andere auto's. En dat je er autoraces mee kunt winnen.

Let op: verandercapaciteit wordt opgebouwd van onderaf. Dit betekent dat er altijd eerst basis verandercapaciteit aanwezig moet zijn om de toestand van dynamische verandercapaciteit te kunnen bereiken. Is die basis er niet, dan geldt: ga terug naar start, onderzoek wat er mist en werk daaraan. Voor veel woningcorporaties, zo blijkt uit ons onderzoek, is dit een belangrijke boodschap.

BDO VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

Branche groep Woningcorporaties

Hoe krijg ik grip op veranderingen? En hoe zorg ik voor borging van lessen uit het verleden? Onze specialisten van de branchegroep Woningcorporaties kunnen u bij deze, maar ook bij vele andere vraagstukken ondersteunen. Bijvoorbeeld ook als het gaat om borging van financiële continuïteit. Woningcorporaties hebben belangrijke maatschappelijke taken, maar de financiering van hun (kern-) activiteiten staat onder druk. Er zijn strikte voorschriften voor het verdienmodel en complexe wet- en regelgeving rondom maatschappelijke verantwoording. Woningcorporaties voelen zich genoodzaakt om transparant verantwoording af te leggen over hun prestaties en bestede middelen. Dat vraagt om een bedrijfsmatige aanpak en slimme oplossingen die niet alleen hun continuïteit waarborgen, maar ook maatschappelijke taken veiligstellen.

U kunt vertrouwen op onze uitgebreide ervaring: we adviseren en ondersteunen meer dan 175 woningcorporaties bij zeer uiteenlopende opdrachten, zowel op financieel, fiscaaljuridisch als op organisatorisch vlak. Onze professionals kennen de uitdagingen waarmee u als woningcorporatie in deze tijden worstelt. Samen met collega's in andere branches van de publieke sector vertalen we actuele ontwikkelingen en inzichten naar gerichte adviezen en praktische ondersteuning voor uw organisatie.

Meer informatie

Branche groep Woningcorporaties
E-mail: woningcorporaties@bdo.nl
Internet: bdo.nl/woningcorporaties
[@BDONederland](https://twitter.com/BDONederland)



Branche groep Woningcorporaties

Roland van Hecke
partner BDO Audit & Assurance
roland.van.hecke@bdo.nl



Sander van der Veen
partner BDO Belastingadvies
sander.van.der.veen@bdo.nl



Jaap Kleijwegt
partner BDO Advisory
jaap.kleijwegt@bdo.nl



De onderzoekers

Anton Cozijnsen
hoogleraar Verandermanagement, VU
anton.cozijnsen@bdo.nl



Erik Schijvens
partner BDO Advisory
erik.schijvens@bdo.nl



Ellen Joyce Dijkema
senior adviseur BDO Advisory
ellen.joyce.dijkema@bdo.nl

COLOFON

Tekst

Aernout Bouwman-Sie

Eindredactie

Leonard van den Berg

Fotografie en illustraties

Sybolt Luijben, Aerovista
Rolf de Bakker

Concept & realisatie

Monte Media

Vormgeving

Tot en met ontwerpen

nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

bdo.nl/woningcorporaties

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en consultancy).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en consultancy).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.