

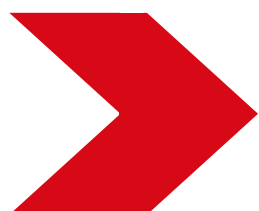


Graag delen we met u een praktijkhoofdstuk uit het boek *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Dit praktijkhoofdstuk beschrijft een veranderingsproces bij Rochdale. We hopen dat het lezen van dit hoofdstuk u een beeld geeft van de veranderingen waaraan we met elkaar hebben gewerkt.

In het boek vindt u onder andere:

- Een nieuw model voor succesvolle veranderprocessen in maatschappelijke organisaties.
- Actuele theoretische inzichten en bruikbare praktische concepten.
- Inzicht in de dynamiek en het belangenspel die veranderen in maatschappelijke organisaties lastig maken.
- Organiseerprincipes en hoe veranderingen kunnen worden vormgegeven zonder in die dynamiek ten onder te gaan.
- Nog veel meer verhelderende praktijkvoorbeelden ter inspiratie voor iedereen die een rol wil spelen in het veranderen van zijn of haar organisatie.
- Achterin vindt u ter informatie de inhoudsopgave van het boek.

Veel leesplezier!



**Bestel het boek of e-book bij
Managementboek.nl of uw eigen boekhandel.**

8

Rochdale: helder spelidee voor sociale huisvesting

René Grotendorst & Kilian Bennebroek Gravenhorst

- 1. Rochdale en de corporatiewereld** 285
 - Woningstichting Rochdale 285
 - Beleidsdrukte in de corporatiewereld 286
- 2. Schoon schip maken en revitaliseren** 287
 - Spelcontext en spelpatronen 287
 - Spelidee en veranderredenering 288
 - Voortgang en resultaten 291
 - Spanningsvelden en keuzen 291
 - Samenspel bestuurders 294
- 3. Herstructureren en samenwerken** 294
 - Spelidee en veranderredenering 295
 - Voortgang en resultaten 297
 - Spanningsvelden en keuzen 298
 - Veranderen van onderaf 300
- 4. Reorganiseren en bezuinigen** 301
 - Spelidee en veranderredenering 301
 - Voortgang en resultaten 303
 - Spanningsvelden en keuzen 303
 - Druk van buitenaf aangrijpen en samen optrekken 304
- 5. Bespiegelingen** 305
 - Waardegedreven organiseren 305
 - Redenering ontwikkelen en veranderstrategie kiezen 306
 - Samenspel met heldere spelverdeling 307
 - Eigen kracht en externe betekenis 307
 - Vooruitblik 308

8. Rochdale: helder spelidee voor sociale huisvesting

Rochdale herpositioneert zich na wanbestuur en overleeft bezuinigingen die door de Rijksoverheid zijn opgelegd. Bestuur, managers en professionals werken samen aan een nieuw Rochdale dat is gebaseerd op de waarden waarmee het ooit is opgericht. De woningstichting wil huisvesting bieden aan mensen met lage inkomens. Dit hoofdstuk beschrijft drie episodes. De eerste episode gaat over schoon schip maken en revitaliseren, waarin Rochdale teruggaat naar de essentie van haar bestaan. De tweede episode gaat over herstructureren en samenwerken om te bouwen aan de toekomst. De derde episode betreft een reorganisatie om te bezuinigen en overheidsmaatregelen het hoofd te bieden. De terugblik beschrijft hoe Rochdale haar maatschappelijke betekenis heeft teruggevonden en welk plezier mensen daaraan beleven. De eerste drie episodes worden elk belicht vanuit de veranderredenering die in deze fase bepalend is als spelidee voor de verandering. Er wordt beschreven waarom veranderen nodig is, wat met de verandering wordt beoogd, wat de essentie is van de verandering, hoe de verandering wordt aangepakt en wie welke rol vervult. Na de weergave van de veranderredenering volgt in elke episode een reflectie over wat de verandering heeft opgeleverd en wat in deze periode lastige afwegingen zijn geweest. De laatste paragraaf beschrijft waar Rochdale nu staat en wat de betekenis is van de veranderingen die de corporatie heeft doorgemaakt.

1. Rochdale en de corporatiewereld

In deze paragraaf beschrijven we kort de oorsprong van Rochdale en de sector die zich richt op sociale woningbouw. Daarbij geven we een beschrijving van de beleidsdrukte waarmee woningcorporaties te maken hebben.

Woningstichting Rochdale

De oorsprong van woningstichting Rochdale in Amsterdam ligt bij de oprichting van de Coöperatieve Bouwvereniging Rochdale op 12 mei 1903 in Amsterdam. Dit gebeurde op initiatief van een koetsier en een tramconductor op de paardentram. De Woningwet van 1901 had de overheid een rol gegeven in de verbetering van de woonomstandigheden van het 'proletariaat'. Deze taak werd onder andere uitgevoerd door het subsidiëren van initiatieven vanuit de burgerij, waaronder de oprichting van woningbouwverenigingen. De twee oprichters zagen hun kans schoon om woningbouw door de arbeiders zelf ter hand te nemen. Woningbouwvereniging Rochdale werd in 1903 door gemeentearbeiders opgericht en vernoemd naar de Engelse plaats Rochdale, ten noorden van Manchester.

Deze plaats werd beschouwd als de bakermat van de coöperatieve gedachte. Rochdale realiseerde in 1909 de eerste woningwetwoningen van Amsterdam. Rochdale beheert ruim 30.000 woningen. Daarmee geeft ze onderdak aan ruim 80.000 mensen in Amsterdam, Zaanstad, Purmerend, Diemen en Landsmeer.

In 2008 leidden wanbeheer en malversaties door de bestuurder bijna tot de ondergang van Rochdale. De bestuurder en de Raad van Commissarissen stapten op en lieten een ontredderde organisatie achter. De corporatie werd onder toezicht geplaatst en een interim bestuurder bracht orde op zaken. Twee jaar later werd het toezicht opgeheven en koos een nieuw aangestelde driehoofdige Raad van Bestuur voor een fundamentele koerswijziging door alleen nog goede en betaalbare huisvesting te bieden aan mensen met een laag inkomen.

Beleidsdrukte in de corporatiewereld

De corporatiewereld heeft altijd onder directe invloed gestaan van overheidsbeleid. In de jaren dertig van de vorige eeuw kwam het rijk met een nieuwe woningwet die vanwege de crisis vooral werd ingegeven door bezuinigingen. Corporaties moesten 80 procent van hun batige saldi aan het Rijk terugbetalen en de overige 20 procent in een gemeentefonds storten. De corporaties hadden daardoor nauwelijks zeggenschap en beschikking meer over eigen middelen. Dit leidde tot een dramatische daling in de bouw van woningen. Na de Tweede Wereldoorlog was de woningnood hoog. Dit leidde tot een vanuit de Rijksoverheid centraal aangestuurd volkshuisvestingsbeleid. Bouwen, beheren en verdelven van woningen werd een zaak van Rijk en gemeenten en woningcorporaties werden kleinschalige uitvoeringsorganisaties. Gemeenten legden corporaties voorwaarden op en huren werden gereguleerd. Corporaties verloren door deze maatregelen een deel van hun zeggenschap over hun woningen en werden financieel gebonden aan gemeenten. Toch bleven de meeste corporaties een groot deel van hun woningen toewijzen aan eigen leden. In de jaren zeventig ontstond het besef dat een meer zelfstandige rol en bestuurlijke vrijheid van corporaties nodig was om de woningnood aan te pakken, ook al bleven de corporaties voor nieuwbouw grotendeels afhankelijk van financiering door het Rijk.

De vrijheid die de corporaties kregen en de noodzaak om de tekorten bij de bouw van nieuwe sociale huurwoningen te dekken, was voor veel corporaties een stimulans om ook huur- en koopwoningen in de commerciële sector te gaan bouwen. Een ander middel om de tekorten op te vangen was de verkoop van sociale huurwoningen. Dat werd door veel gemeenten gestimuleerd, temeer omdat beleggers zich nauwelijks vertoonden en omdat ontwikkelaars met enig wantrouwen werden bekeken. In de jaren negentig werden de salarissen van corporatiebestuurders fors verhoogd en werden de eerste directieauto's met chauffeur gesignaleerd.

Vanaf 2008 kwamen de corporaties in zwaar weer door de economische crisis: ze leden verliezen op commerciële projecten en er volgde een reeks incidenten die varieerden van fraude tot megalomane projecten. In korte tijd raakte het tot dan toe goede imago van de corporaties besmet. Bij de formatie van het tweede kabinet-Rutte in 2012 was dat aan-

leiding om de corporaties hard aan te pakken: er werd een zogenoemde verhuurdersheffing opgelegd die in een paar jaar opliep tot circa 15 procent van de totale huurinkomsten. Ook mochten corporaties zich niet langer op de commerciële woningmarkt begeven. De enige manier waarop ze de heffing nog konden opbrengen, was door te snijden in eigen kosten, schrappen van investeringen en het sneller verhogen van de huren. Meer woningen verkopen ging lastig omdat de woningmarkt was ingestort. In dezelfde periode kwamen er nieuwe wettelijke maatregelen die bepaalden dat corporaties hun commercieel vastgoed moesten afsplitsen en hun doelgroep moesten beperken tot mensen met een laag inkomen. In de turbulentie en beleidsdrukte probeerde Rochdale goede en betaalbare huisvesting te bieden aan mensen die zelf niet in staat waren om een woning te vinden en te betalen of die vanwege een zorgvraag een speciale woning nodig hadden.

2. Schoon schip maken en revitaliseren

Deze paragraaf beschrijft eerst de spelcontext en de spelpatronen in de eerste episode. Daarna wordt ingegaan op het spelidee en de daarbij passende veranderredenering. Het expliciet maken daarvan geeft niet alleen inzicht in het veranderverhaal van het bestuur, maar leidt ook tot nieuwe ontdekkingen. Deze ontdekkingen worden beschreven als spanningsvelden en keuzen. We besluiten deze paragraaf met de belangrijkste leerervaringen en we laten zien hoe die de overgang markeren naar een nieuwe episode waarin samenwerken aan een nieuw Rochdale centraal staat.

Spelcontext en spelpatronen

Deze eerste episode start na het gedwongen aftreden van de bestuurder van Rochdale wegens wanbestuur en malversaties en het opstappen van de voltallige Raad van Commissarissen omdat deze onvoldoende zijn toezichhoudende rol heeft uitgeoefend. Een interimbestuurder begint met het veiligstellen van de toekomst van Rochdale. Die toekomst hangt aan een zijden draadje, want bijna raakt het bezit van Rochdale verdeeld onder de andere Amsterdamse woningcorporaties. De interimbestuurder zet een reorganisatie in die de vier bijna autonome vestigingen binnen Rochdale terugbrengt naar drie beheerfilialen. De stafafdelingen worden gecentraliseerd. Tijdens de reorganisatie ontstaat ook een eerste zicht op de omvang van de financiële problemen die spelen rondom nieuwe bouwprojecten. Na twee jaar ondertoezichtstelling wordt een nieuwe Raad van Bestuur aangesteld. Deze bestaat uit drie personen en is aangetrokken door de nieuwe Raad van Commissarissen (RvC). De RvC kiest voor bestuurders met ruime ervaring op de verschillende terreinen in de corporatiesector. Ze delen eenzelfde mate van nuchterheid en vinden elkaar in de opvatting dat een woningcorporatie zich vooral op haar kerntaak moet richten. De bestuurders ontmoeten elkaar al voor hun benoeming om af te tasten of hun opvattingen en stijl op elkaar aansluiten. Dat legt een belangrijke basis voor het vervolg waarin zij niet alleen gezamenlijk orde op zaken moeten stellen, maar ook een

nieuwe koers moeten uitzetten. Dat is ook de belangrijkste opdracht die zij bij de start van hun commissarissen meekrijgen.

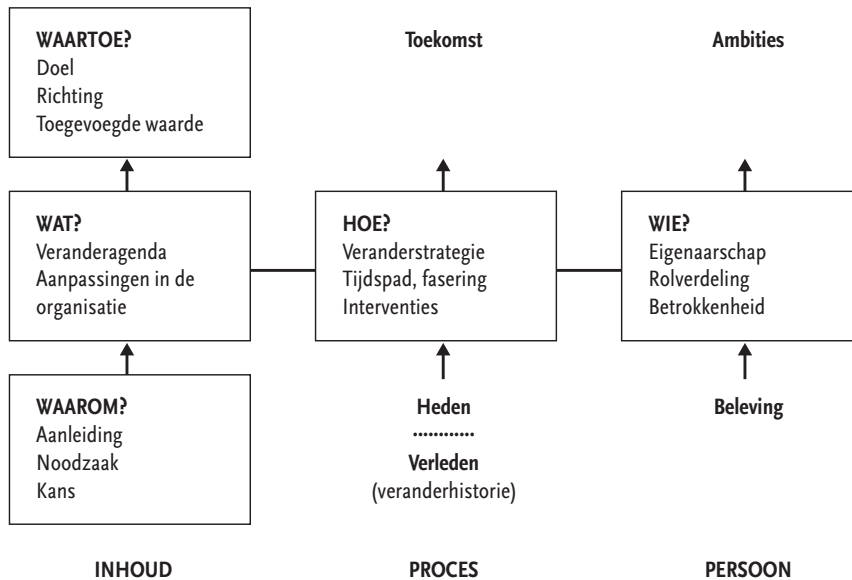
De nieuwe bestuurders treffen een organisatie aan die behoorlijk in verwarring is. Het bestuur ziet dat de organisatie aan haar lot is overgelaten. Door haar op te delen in nagevoeg autonome vestigingen en twee aparte vennootschappen voor dagelijks onderhoud en projectontwikkeling, is er weinig verband tussen de verschillende onderdelen. Ook is het overzicht op het geheel beperkt. Leiding en medewerkers denken in aparte organisatieonderdelen en identificeren zich daarmee. Vanuit de bedrijfsonderdelen is er weinig zicht op wat er centraal gebeurt.

Rochdale heeft tot het moment van de bestuurscrisis een goede naam in de Amsterdamse regio. Die reputatie is bij het publiek inmiddels geschonden, terwijl bij medewerkers sprake is van geschaad vertrouwen in de bestuurder. Dat merken de nieuwe bestuurders bijvoorbeeld bij het commentaar van de medewerkers op het door de interimmer in gang gezette project Integer Handelen. De workshops voor alle medewerkers ervaren zij als een straf voor een situatie waar zij part nog deel aan hebben. De interimmanager heeft de centralisatie van stafdiensten ingezet, maar het aantal organisatieonderdelen is bij het aantreden van de nieuwe bestuurders nog bijna hetzelfde. Ook de aparte vennootschappen bestaan nog. Naast de driehoofdige Raad van Bestuur zijn er negen directeuren die voorheen de relatief autonome bedrijven leidden. Onder deze directeuren is nog een managementlaag die eveneens bestaat uit mensen die vaak al lang bij Rochdale in dienst zijn. Verder valt op dat veel van de medewerkers (ondanks alles) met hart voor de zaak werken. Tegelijk is de professionaliteit in de organisatie laag. Het gaat dan niet alleen om verouderde systemen en procedures, maar ook om een weinig klantgerichte benadering. Er wordt te veel gewerkt vanuit afdelingen en eigen 'winkeltjes'. Dit zorgt voor doorverwijzen bij meer ingewikkelde vragen en het komt geregeld voor dat bewoners geen antwoord krijgen. De basale managementinformatie is slecht op orde. Het aantal lopende bouwprojecten is groot, inclusief veel projecten die volgens de nieuwe Raad van Bestuur niet bij een corporatie horen, zoals aangekochte kantoorpanden, grondaankopen, het bouwen van koopwoningen en het voor de verkoop financieren daarvan. Niettemin is de rust inmiddels enigszins teruggekeerd en leeft het idee dat Rochdale nu de weg omhoog weer kan volgen en alles weer 'gewoon' wordt.

Spelidee en veranderredenering

In deze periode ontwikkelt het bestuur een veranderredenering voor schoon schip maken en revitaliseren. Deze redenering geeft inzicht in de complexiteit van de opgave waar Rochdale op dat moment voor staat. We gebruiken vijf verwandervragen om de essentie weer te geven van de gedachtegang van het bestuur: 'We geven de inhoudelijke redeneerlijn weer, die gaat over de aanleiding, bedoeling en organisatorische aanpassingen (*waarom, waartoe en wat* veranderen?). De procesmatige redeneerlijn gaat over de gedachten over de veranderaanpak, het tijdspad en de fasering (*hoe* veranderen?). De persoonlijke redeneerlijn gaat over de beleving van betrokkenen, hun ambities en de rolverdeling tij-

dens de verandering (*wie* veranderen?). Onderstaand model geeft deze drie redenerlijnen en de vijf vragen weer.²



Figuur 8.1: Veranderredening met de vijf veranderkundige vragen

Waarom veranderen?

De aanleiding voor verder veranderen bij Rochdale is duidelijk een noodzaak: het is pompen of verzuipen. De financiële problemen als gevolg van onverstandige investeringen blijken dermate groot dat er geen andere optie is dan snel ingrijpen. De corporatie zou in acute liquiditeitsproblemen komen als zij op dezelfde weg zou doorgaan. Tegelijk is er sprake van een organisatie die de weg kwijt is en op de grens van opheffen heeft verkeerd. Dat vraagt om hernieuwde aandacht voor het bestaansrecht van deze woningcorporatie (en later ook van andere).

Waar toe veranderen?

In het redeneren over de bedoeling maakt het bestuur een onderscheid tussen de korte en lange termijn. Op de korte termijn betekent terug naar de basis, en vooral de financiën en de informatie op orde krijgen, de reorganisatie afmaken en de aandacht weer richten op beheer. Daarbij gaat het om verzorgen van onderhoud, oppakken van sociale problemen en goedkope woningen aanbieden voor mensen met een kleine beurs. Schoon schip maken gaat vooraf aan revitaliseren, maar de keuze om op een nieuwe manier inhoud te geven aan volkshuisvesting als kerntaak blijft voortdurend in beeld. Huurders en de gemeente merken vooral de nadelen van schoon schip maken, omdat projecten worden

stopgezet en onderhoud uitgesteld. De pijn op de korte termijn is begrijpelijk en draaglijk, vanwege het perspectief dat volgt uit hernieuwde focus op de kerntaak.

Wat veranderen?

De organisatorische aanpassingen die volgen uit deze aanleiding en bedoeling zijn onder te verdelen in vier grote thema's. Op de veranderagenda staat ten eerste het afmaken van de reorganisatie die de bewuste interimmer in gang zette (stafafdelingen centraliseren) en het opnemen van projectontwikkeling en onderhoud, die voorheen aparte vennootschappen waren, in de organisatie. Dit maakt Rochdale tot één organisatie en helpt de basis op orde te krijgen. Ten tweede start het stroomlijnen van de gecentraliseerde stafafdelingen en het op orde krijgen van de financiële en andere sturingsinformatie. Ten derde begint het decimeren van de grote hoeveelheid lopende projecten. Dit begint met een overzicht van het aantal, de kosten en de afspraken met bewoners en derden, om dit aantal vervolgens fors te kunnen terugbrengen. Ten vierde staat het harmoniseren en verbeteren van het beheer op de agenda. Deze vier speerpunten kennen één focus op de kerntaak van Rochdale: goede en betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen.

Hoe veranderen?

Deze vraag gaat over de aanpak van de verandering. We beperken ons tot een typering van de veranderstrategie en een schets van de overwegingen die leidend zijn in het handelen van het bestuur. De dominante manier van sturen in deze periode is top-down. Het gaat om een combinatie van een planmatige en onderhandelingsstrategie en een spaarzaam gebruik van de machtsstrategie voor veranderen. Het bestuur heeft gezamenlijk de koers bepaald en die is inhoudelijk afgestemd met de Raad van Commissarissen. Er is verder geen discussie of inbreng in de keuze voor de vier thema's die op de agenda staan. Elke bestuurder weet wat hem of haar te doen staat om hiermee aan de gang te gaan. Dat gebeurt hands-on, door zelf flink met de uitvoering bezig te zijn. Dat kan ook, gezien het profiel van de bestuurders. Zij hebben kennis van zaken en weten van wensen. De achterliggende overweging om zo te handelen is niet alleen zelf goed weten wat nodig is en dit direct te kunnen aansturen, ook spelen de hoge financiële urgentie en overleven een rol. Daarnaast is er sprake van een sterke overtuiging dat de focus op de kerntaak de juiste koers is. Die dragen deze bestuurders dan ook zelf uit.

Wie veranderen?

Deze vraag gaat over de betrokken spelers en hun rol in het verhaal. De bestuurders zijn in deze periode initiatiefnemers, regisseurs en trekkers. Zij zetten gezamenlijk de koers uit, agenderen de vier thema's en zorgen voor sponsorschap bij de Raad van Commissarissen. De commissarissen volgen de ontwikkelingen in de organisatie nauwlettend, zijn alert op koersvastheid van het bestuur, de financiële ontwikkelingen en het onder controle krijgen van de projecten. Gezien de veranderagenda is het sponsorschap van de Onder-

nemingsraad van belang. Voor veel zaken is instemming nodig. De Ondernemingsraad steunt het bestuur in de ingezette koers. Tegelijk is de integratie van de vennootschappen ingewikkeld, onder meer vanwege het harmoniseren van de ongelijke arbeidsvoorwaarden. De rol van medewerkers is overwegend die van uitvoerders en ontvangers. Zij gaan aan de slag met de agenda van het bestuur en leveren de bijdrage die hun wordt gevraagd. Zij zijn ook slachtoffer, in die zin dat zij de veranderingen krijgen opgelegd. Het is de bedoeling dat de directeuren in de rol van sponsor en medestander aan de nieuwe koers gebonden worden, maar dat blijkt gaandeweg niet overal te lukken.

Voortgang en resultaten

Schoon schip maken en starten met de revitalisatie duurt ongeveer een jaar. We presenteren in vogelvlucht de belangrijkste uitkomsten van het werken aan deze verandering. Deze zijn bedoeld om inzicht te bieden in de positie van Rochdale op dat moment en om de spanningsvelden en keuzen te kunnen plaatsten die we in de volgende paragraaf uitlichten.

- Financiën en projecten op orde. Het gaat hierbij vooral om inzicht in de financiële situatie en overzicht over de gehele organisatie. Deze is daarmee nog niet financieel gezond, wel ligt er een feitelijke basis voor verdere keuzen. Door weer *in control* te zijn is er een solide basis voor het nemen van besluiten.
- De bestuurders hebben elkaar en de organisatie goed leren kennen. De onderlinge band tussen de bestuurders is versterkt, de organisatie is aan hen gewend en er is een begin van vertrouwen. De bestuurders zijn gesterkt in hun keuze voor de koers en weten beter wat nodig is om deze verder te realiseren binnen Rochdale.
- De koers is nader uitgewerkt, bestendigd en gedeeld in een koersdocument. Hiervoor is brede inbreng geleverd, door veel betrokkenen binnen en buiten de organisatie.
- Rochdale is daarmee de eerste grote corporatie in de sector die besluit zich opnieuw te richten op de kerntaak. Commercie eruit, projecten dienend aan beheer, stoppen met grootschalige sloop, goed beheer van bezit weer centraal.
- De reorganisatie is grotendeels afgerond en de integratie van de aparte vennootschappen is rond. De voormalige relatief autonome corporaties, projectontwikkeling en het onderhoudsbedrijf, zijn onder één dak gebracht.
- Het bestuur is een aantal keren tegen de grens aangelopen van wat deze organisatie zonder veranderhistorie aankan. Deze heeft zich opzettelijk ingehouden vanuit de gedachte om geen extra onrust te creëren met opnieuw een wijziging van de organisatie.
- Integriteit is voldoende besproken in de organisatie en kan van de agenda.

Spanningsvelden en keuzen

Een ontspoorde organisatie weer op de rails zetten is geen sinecure. De koers en veranderagenda bij Rochdale vragen een passende aanpak. Die moet ook passen bij de bestuurders, die als spelers deze beweging initiëren, en bij wat de organisatie op dat moment nodig heeft of aankan. Voor deze periode belichten we drie spanningsvelden.

Commerciële nieuwbouw of renovatie van bestaande woningen?

Het nieuwe bestuur richt zich tijdens de oriëntatie op het in beeld krijgen van de meest kwetsbare aspecten van de organisatie. Een daarvan is de financiële positie en daarmee ook de forse en kostbare projectenportefeuille voor nieuwbouw en renovaties van woningen. Het duurt even voordat alle informatie en benodigde gegevens op tafel liggen. Dit maakt 'de basis op orde krijgen' een belangrijk thema op de veranderagenda. Al vrij snel volgt de onaangename ontdekking dat de liquiditeitspositie van de corporatie ernstig in gevaar komt als alle projecten gewoon blijven doorlopen. Het blijkt niet altijd mogelijk de commerciële nieuwbouwprojecten stop te zetten, omdat dat de financiële schade soms nog groter maakt dan de besparing. Ironisch genoeg leidt dit tot het besluit om ook projecten te stoppen en uit te stellen die juist wel bij de kerntaak horen, zoals een paar renovaties van sociale huurwoningen. Het raakt de maatschappelijke betekenis, de trots en de waarden die Rochdale naar huurders wil vertegenwoordigen. De koers van het nieuwe bestuur is er juist op gericht om die weer te herstellen. Stopzetten van renovatieprojecten is dan extra wrang, omdat Rochdale daarmee ook nog eens reeds gemaakte afspraken met bewoners niet nakomt.

Toch kiest de Raad van Bestuur voor de pijnlijke en drastische maatregel om renovatieprojecten te stoppen om niet in liquiditeitsproblemen te komen. Dat zou leiden tot feitelijke ondercuratelestelling met nog veel ingrijpender gevolgen. De bestuurders besluiten deze boodschap zelf toe te lichten aan de bewoners en excuus te maken. Hoewel het besluit het vertrouwen van de huurders beschaamt, hopen de bestuurders op meer begrip en respect door zelf naar hen toe te gaan. Bovendien biedt het de mogelijkheid een begin te maken met het verkleinen van de afstand die tussen de vorige bestuurders en de bewoners was ontstaan. Ook aan andere partijen die worden geraakt door deze besluiten brengen de bestuurders het nieuws zelf. Terugkijkend is de beslissing om 'op de shit' af te gaan een goede geweest, in het bijzonder het zelf aan bewoners en andere betrokkenen uitleggen waarom deze beslissing nodig is. Dit levert soms een onverwacht bijeffect op: enkele bewonersgroepen geven – na de eerste verontwaardiging – aan dat de renovatie best wat eenvoudiger kan en komen met voorstellen daarvoor. Een belangrijke les is dat het vanuit het bestuur goed is om direct contact te hebben met bewoners, open te zijn over voorgenomen keuzen en wat die voor de bewoners betekenen en begrip te tonen voor de teleurstelling die dit bij bewoners oproept.

Benoemen van problemen of aandacht voor wat goed gaat?

De nieuwe leden van de Raad van Bestuur lopen vol verbazing rond in een organisatie die is aangeslagen en die ze verder nog niet goed kennen. Doordat ze andere woningorganisaties als referentiekader hebben, zien ze al snel wat er allemaal beter kan. Een observatie is bijvoorbeeld dat het enkele maanden kan duren voordat een huurder een duidelijk antwoord krijgt op een wat ingewikkelder vraag omdat kwesties in een vacuüm tussen twee afdelingen blijven hangen. Door de ernst van de situatie ligt de focus van de bestuurders op overleven. Het gevaar van deze eenzijdige focus op problemen en wat niet goed gaat,

is dat de kracht van de organisatie niet meer wordt gezien. Kort na de start vertellen de nieuwe bestuurders dat zij snappen dat het verschrikkelijk is om van de ene op de andere dag bij een organisatie te werken waar je als medewerker eerst trots op was, terwijl je nu moet verdedigen dat je er werkt. Dat wordt gehoord, maar het verhaal is te abstract. Als het bestuur de uitvoering van de eigen veranderagenda ter hand neemt, blijkt het nodig aan de medewerkers duidelijk te maken hoe goed het is dat ze 'gewoon' hun werk zijn blijven doen en dat het aan hun inspanningen te danken is dat de bewoners maar weinig hebben gemerkt van deze ongewone situatie. Het gaat om het tonen van inlevingsvermogen in de gevoelens en ervaringen van de medewerkers, het benoemen wat nodig is om de kracht en trots terug te krijgen en expliciet te waarderen wat goed gaat.

Achteraf gezien is het integriteitstraject dat was ingezet door de interimbestuurder begrijpelijk. Het onderwerp moest breed worden besproken. Tijdens het forensisch onderzoek was niet gebleken dat anderen betrokken waren bij de fraude. Niettemin is dan wel een gesprek met de organisatie gewenst over hoe de fraude kon gebeuren, over het belang van integriteit, wat integer handelen is en hoe om te gaan met moeilijke situaties. Aan de andere kant is dat ook gênant. Het roept bij veel mensen de beleving op dat zij op hun gedrag worden aangesproken (wij moeten op cursus omdat de baas fraudeert). Zo'n traject is precair, zeker als het vertrouwen van veel medewerkers in het bestuur geschaad is en velen nu het gevoel krijgen dat zij zich ten onrechte moeten verantwoorden. Een alternatief was geweest om niet zo zwaar op integriteit te gaan zitten, maar meer op de vraag naar de betekenis en beleving van de situatie, naar hoe Rochdale als organisatie het vertrouwen en de trots weer terug kan winnen.

Rust bewaren of opnieuw ingrijpen?

Gedurende de eerste episode ontstaat steeds meer ruimte om de kerntaak weer voorop te zetten. De projecten en financiën komen op orde en gaandeweg verschuift de focus naar het beheer. Het is niet gemakkelijk om op één lijn te komen met de directeuren die daar medeverantwoordelijk voor zijn. Hoe meer het bestuur hierin investeert, hoe duidelijker het spanningsveld zichtbaar wordt. Onder de interimbestuurder is een reorganisatie in gang gezet die de directeuren in positie laat. Het nieuwe bestuur wil geen nieuwe onrust en volgt deze reorganisatie. Ook wil het de directeuren de tijd geven aan het nieuwe bestuur te wennen en samen met hen de koers in te vullen. Bovendien hebben zij begrip voor de positie van de directeuren en hun focus op de eigen vestiging. De bestuurders krijgen vanuit de directeuren geleidelijk meer vertrouwen en zijn daar voorzichtig mee. Tegelijk vraagt de nieuwe koers om meer eenheid in beheer en het stroomlijnen van het werk op de verschillende locaties.

Er wordt lange tijd voor gekozen de rust te bewaren en te blijven investeren in de keuzen die de interimbestuurder heeft gemaakt. Het eerste idee is om binnen de gegeven kaders de nieuwe koers vorm te geven. Gaandeweg raakt het bestuur er steeds meer van overtuigd dat het toch anders moet. Het lukt niet om goed in contact te komen met de directeuren en inhoudelijk op één lijn te komen. Bovendien is de weg naar de mensen die het werk doen

te lang: de signalen van de werkvloer staan soms haaks op wat er via de directie langskomt. Aparte en autonome vestigingen in de regio met elk een eigen werkwijze past niet in het bouwen aan één organisatie en de wens om vanuit een gezamenlijke koers te sturen op het geheel. Na ruim een jaar hakt het bestuur de knoop door. Het kiest ervoor op te houden met de vestigingen en besluit tot het uitdunnen van de directie. De consequentie is aanzienlijk. Opnieuw reorganiseren raakt niet alleen de directeuren, maar ook een derde van de medewerkers. Het effect op de organisatie als geheel is positief. Bij medewerkers en ook de Ondernemingsraad speelden al enige tijd vragen over de zware top en het verschil in signalen tussen bestuur en een deel van de directieleden. Het ongemak dat voortkwam uit de verschillende signalen in de besturing is met deze keuze verminderd.

Samenspel bestuurders

Ter afsluiting van elke periode bespreken we spelvormen die het meest hebben geholpen de gewenste beweging in gang te zetten, deze beweging vast te houden of vol te houden. In deze periode zorgt het samenspel tussen de drie bestuurders ervoor dat het lukte trouw te blijven aan de ingezette koers. Het betreft een spannende periode die net zo eenvoudig of misschien wel eenvoudiger tot onderlinge onenigheid kan leiden als tot verbinding. En als er geen onenigheid ontstaat, dan kan het gebeuren dat elke bestuurder met zijn of haar eigen agenda aan de slag gaat. De belangrijkste sleutels daarvoor liggen in de eerste plaats bij de commissarissen die de juiste selectie moeten maken. Zij hebben niet alleen gekozen voor ruime ervaring bij de nieuwe bestuurders, maar ook voor nuchtere personen die weten waar ze aan beginnen, met ongeveer eenzelfde beeld van de gewenste koers. De Raad van Commissarissen zit de Raad van Bestuur in het begin dicht op de huid, maar ondersteunt de bestuurders ook op alle cruciale punten. Van hen is niemand zo eerzuchtig dat die de eigen agenda belangrijker maakt dan die van de collega's. Verder helpt het dat het bestuur op hetzelfde moment start. Er is een hoge urgentie. Er is overeenkomst in visie: een goede woningcorporatie richt zich op beheer en niet op projecten. Ook is er een goede persoonlijke klik: de verschillende persoonlijkheden sluiten – na enige gewinning – goed op elkaar aan. De bestuurders hebben intensief contact, stemmen veel af, maar laten elkaar voldoende ruimte om op het eigen terrein keuzen te maken die de ander misschien anders zou hebben gemaakt. Onderling zijn er stevige discussies, naar buiten toe tonen de bestuurders zich als een eenheid. Dat laat richting de organisatie een goed samenwerkend bestuur zien met een duidelijke lijn voor ogen. Dit helpt hen in het uitdragen van het gezamenlijke verhaal dat aansluit op de betekenis en waarde die Rochdale wil hebben voor zijn huurders.

3. Herstructureren en samenwerken

Het besluit om relatief kort na de vorige ingreep toch aan de slag te gaan met de inrichting en besturing van de organisatie vormt het begin van de tweede periode. Gedurende

twee jaar komt nu de focus te liggen op centralisatie. Daaruit volgt aandacht voor de samenwerking tussen de afdelingen die zich op de bewoners richten. In de loop van de tweede periode komt ook samenwerking als organisatiebreed thema in beeld.

Spelidee en veranderredenering

We schetsen het veranderverhaal voor deze periode weer aan de hand van de vijf verandervragen. Het veranderverhaal geeft de essentie weer van de redenering die het bestuur ontwikkelt over herstructureren en samenwerken.

Waarom herstructureren en samenwerken?

De aanleiding om in te grijpen in de vestigingsstructuur en besturing is meervoudig. Er zijn drie vestigingen die elk vrij autonoom op eigen wijze een regio bedienen. De kern van het werk in een vestiging bestaat uit dienstverlening aan bewoners, zoals verhuur, sociaal beheer en dagelijks onderhoud. Het bestuur wil meer eenheid in de dienstverlening en grip op de uitvoering, en vindt de huidige wijze van organiseren te kostbaar. Ook is het idee dat het regionale kantoor 'dichter' bij de klant staat niet erg reëel: de regio's zijn zo groot dat klanten nog een behoorlijke reistijd hebben als ze echt langs willen komen. Daar komt bij dat mensen vaak liever bellen als er tenminste snel een duidelijk antwoord komt. Uit het samenvoegen van de vestigingen op één kantoor volgt aandacht voor samenwerking. Door het werk anders te organiseren gaan mensen die voorheen op verschillende afdelingen werkten nu samen een nieuw en kleiner gebied bedienen. Vanuit de aandacht voor samenwerken tussen woonafdelingen volgt aandacht voor samenwerking tussen andere bedrijfsonderdelen van Rochdale. Op een bepaalde manier is – achteraf gezien – deze herstructurering ook weer heel eenvoudig. Het is een voortzetting van dezelfde gedachte die eerder tot centralisatie van de stafafdelingen leidde en tot het opheffen van de aparte vennootschappen. Meer eenvormigheid in de organisatievorm vraagt om structuuraanpassingen en dan is aandacht voor samenwerking een logisch gevolg.

Waar toe veranderen?

In abstracte zin is herstructureren en samenwerken erop gericht de organisatie verder te stroomlijnen en beter sturing te kunnen geven aan de hernieuwde aandacht voor de kerntaak om goede en goedkope huisvesting te bieden aan mensen met een laag inkomen. Versimpeling van de organisatie maakt versterking van sturing mogelijk door kortere lijnen tussen bestuur en uitvoering. Zo bezien is meer eenduidige sturing een logisch vervolg op de eerste periode. De tweede periode begint met het opheffen van de vestigingen. Daar horen meer concrete veranderdoelen bij, zoals efficiënte en eenduidige klantprocessen zodat klantvragen snel, helder en eenduidig worden beantwoord, meer kwaliteit voor klanten door het verbeteren van de telefonische en digitale dienstverlening, goede bereikbaarheid met één klantcontactcentrum voor alle vragen, en nabije dienstverlening in wijken en wooncomplexen.

Binnenshuis is de bedoeling: als medewerkers gemakkelijker over de grenzen kijken van de eigen afdeling of het bedrijfsonderdeel weten zij elkaar beter te vinden en kunnen zij samen een goed resultaat voor klanten bewerkstelligen.

Wat veranderen?

De organisatorische aanpassingen van de centralisatie zijn omvangrijk. Allereerst gaat het om het creëren van nieuwe werkplekken. Zo'n 40 procent komt van de vestigingen naar het kantoor in Amsterdam. Centraal huisvesten is financieel gezien goedkoper, maar betekent voor veel mensen dat zij verder moeten reizen. De organisatie van het werk verandert ook ingrijpend. Voorheen waren er drie regio's met elk eigen afdelingen die een bepaald soort dienstverlening verzorgden. Nu zijn er acht gebieden die bestaan uit een wijk of een aantal wijken. Medewerkers van verschillende disciplines vormen samen een zogenaamd gebiedsteam die het werk voor hun gebied bespreken en uitvoeren. De vorming van een klantcontactcentrum begint met samenvoegen van de medewerkers die de vragen over dagelijks onderhoud opnemen en doorzetten, maar groeit uit tot een grote afdeling die 80 procent van alle vragen van klanten zelf afhandelt. Dat vraagt om nauwkeurig inzicht in de bijbehorende bedrijfsprocessen van drie vestigingen, de relatie tot andere afdelingen, het harmoniseren daarvan tot vraag-oplossingcombinaties, daar een passende ICT-applicatie bij laten maken en medewerkers opleiden om daarmee te werken. Verder worden alle commerciële verhuuractiviteiten, zoals de verhuur van bedrijven, winkels en parkeerplaatsen, in een nieuwe afdeling Zakelijke Markt ondergebracht. Huurincasso wordt eveneens een aparte afdeling omdat het grotendeels routinematig moet draaien. Alleen de zware gevallen met dreiging op huisuitzetting vragen maatwerk. Naast deze aanpassingen loopt nog een aantal kleinere wijzigingen, zoals het verbeteren van de afstemming tussen verkoop, verhuur en renovatie.

Samenwerking tussen verschillende disciplines komt voor het eerst in beeld als de medewerkers in de gebiedsteams de nieuwe inrichting van het werk bespreken. Al snel gaat het niet alleen over wat er moet gebeuren en hoe de teams het werk kunnen organiseren, de opvattingen over het werk, de dienstverlening, over wat verantwoorde uitgaven zijn en over wie waarvoor verantwoordelijk is. Door samenwerking als onderwerp op de agenda te zetten gaan medewerkers met anderen dan hun directe collega's in gesprek over wat nodig is om het werk goed te doen als weliswaar iedereen verschillende taken heeft, maar daarnaast als team samen verantwoordelijk is voor de dienstverlening aan klanten, dan wel aan interne collega's van andere bedrijfsonderdelen.

Hoe veranderen?

De aanpak in deze periode is een combinatie van bovenaf kaders stellen vanuit het bestuur en van onderaf concreet maken met leidinggevenden en medewerkers. De activiteiten krijgen vorm in een pendelaanpak. Het bestuur gaat over de doelstelling, besluitvorming, accordering van uiteindelijke inrichtingskeuzen en consequenties voor de besturing en benoeming van nieuwe leidinggevenden. Het bestuur houdt ook zicht op

de financiële consequenties en de gewenste besparingen. Het doordenken van de implicaties voor het werk en alle detaillering die volgt uit de overgang van drie regio's naar acht gebieden gebeurt vooral door de betreffende medewerkers. Het agenderen van samenwerking als thema binnen de hele organisatie komt bij het bestuur vandaan, net als de keuze om daar geen apart 'cultuurtraject' voor te starten. Er is al veel gaande en bovendien ligt de onrust rond het integriteitstraject nog vers in het geheugen. Daarom wordt het idee gelanceerd om de aandacht voor samenwerken vooral te koppelen aan het feitelijke werk. Door te kiezen voor een motivatie- en een leer-ontwikkelstrategie ontstaat ruimte voor mensen die zelf ideeën hebben over het verbeteren van samenwerking met collega's en versterking van de relatie met andere afdelingen. Een team met vertegenwoordigers vanuit verschillende bedrijfsonderdelen houdt zicht op de initiatieven die in dat verband worden genomen, ondersteunt afdelingen die aandacht willen besteden aan samenwerking en zorgt voor de verspreiding van aansprekende voorbeelden en opbrengsten. Doordat de bestuursvoorzitter onderdeel is van dat team ziet de organisatie dat het bestuur belang hecht aan samenwerken binnen Rochdale zonder dat wordt voorgeschreven hoe medewerkers daaraan invulling moeten geven.

Wie veranderen?

De rolverdeling verschuift en verbreedt zich in deze periode. Het bestuur is minder in de lead dan voorheen. Dat gebeurt met name door samen met medewerkers Wonen invulling te geven aan de herstructurering en samenwerking die in dit grote bedrijfsonderdeel aan de orde zijn. Voor de herstructurering neemt het bestuur de initiatieven, terwijl de bestuurder Wonen en de nieuwe directeur Wonen als trekkers en regisseurs de uitvoering leiden. Omdat medewerkers de invulling ervan grotendeels zelf organiseren, lijkt het voldoende dat het voltallige bestuur de hoofdlijn uitzet. Medewerkers Wonen zijn zeer actief in al het uitvoeringswerk, van verkenning van de opties tot de realisatie van de gebiedsteams. Zij hebben ook de benodigde kennis om dit goed en in detail te doen. Uiteindelijk gaan nieuw benoemde leidinggevendenden als trekker aan de slag met hun eigen gebiedsteams en zorgen ze voor de afstemming tussen de gebiedsteams. Zij zijn dan verantwoordelijk voor grotendeels zelfbedachte oplossingen en kunnen hier voortvarend mee aan de slag.

Voortgang en resultaten

Herstructureren en samenwerking versterken duurt ongeveer twee jaar. We presenteren kort de belangrijkste uitkomsten van het werken aan deze opgaven. We gaan ook in op de spanningsvelden en keuzen in deze periode en kijken vooruit naar de volgende episode.

- Er ontstaat meer eenheid en eenvormigheid in de organisatie, met name binnen Wonen en ook doordat Wonen grotendeels naar het hoofdkantoor is verplaatst.
- Er is een kortere afstand tussen bestuur en uitvoering, waardoor er meer grip is op de organisatie en de koers gemakkelijker met elkaar is in te vullen.
- De dienstverlening van Wonen in acht gebiedsteams is volgens eenzelfde manier ge-

- organiseerd, waarbij medewerkers van verschillende disciplines samenwerken, meer zicht op elkaars werk hebben en dat werk een overzichtelijk gebied bestrijkt.
- Er functioneert één klantcontactcentrum als ingang voor alle vragen met snelle telefonische beantwoording en afhandeling van 80 procent van de vragen.
 - Rochdale is 24 uur per dag bereikbaar via de website en een portal voor bewoners.
 - In de wijk is een fysieke plek lokaal aanspreekpunt voor beheer en verhuur.
 - Na enige gewenning ontstaat op het hoofdkantoor gemakkelijker contact tussen de bedrijfsonderdelen in hetzelfde pand en meer binding met Rochdale als organisatie.
 - Samenwerking en eigen initiatieven komen op gang, zonder veel sturing van bovenaf.
 - Verantwoordelijkheden liggen formeel lager in de organisatie, er zijn minder directeurs en managers, uitwisseling over het werk vindt makkelijker plaats tussen collega's, maar 'opvolging afspraken' of 'oplossen moeilijkheden' gaat nog te snel de verticale lijn in.

Spanningsvelden en keuzen

Ook bij deze episode geven we aandacht aan de spanningsvelden waarmee het bestuur wordt geconfronteerd en aan de keuzen die het daarbij maakt. Dat maakt zichtbaar dat elke verandering een voortdurend proces is van wikken en wegen en dat pasklare oplossingen niet bestaan.

Richting bepalen of ruimte geven aan veranderkracht?

In de eerste periode zitten de bestuurders dicht op de operatie. Deze stevige sturing heeft resultaat en zet Rochdale weer op de rails. In de tweede periode blijft de koers gehandhaafd, maar de samenwerking vraagt meer inbreng vanuit de organisatie en ruimte voor de professionals die het werk doen. De keuze van het bestuur is in deze tweede periode ruimte geven bij de herstructurering van Wonen. Een van de bestuurders leidt die, samen met de betreffende directeur. Zij stellen de kaders voor de herstructurering, en medewerkers concretiseren die door opties en voorstellen uit te werken die uiteindelijk resulteren in de gebiedsteams. Deze aanpak mobiliseert veranderkracht en ideeën, maar de belangrijke beslissingen blijven in handen van de directeur of de bestuurder omdat de leidinggevers nog niet zijn benoemd. Tegelijkertijd blijkt hoe lastig het is om ruimte te nemen dan wel te geven. Medewerkers zijn niet gewend verantwoordelijkheid te krijgen of te nemen, en dat verandert niet zomaar. Ook niet aan de kant van bestuurders en directeurs, want zij moeten nog beginnen met loslaten.

Bij het versterken van de samenwerking gaat het mobiliseren van veranderkracht makkelijker. Voor een deel komt dit omdat medewerkers die met een klantproces te maken hebben elkaar gaan opzoeken. Ook geeft de bewuste keuze voor een leer-ontwikkelstrategie mensen de mogelijkheid om zelf initiatief te nemen en te doen waarvan zij vinden dat het bijdraagt aan een betere dienstverlening aan bewoners. Sturing ontstaat van onderaf door het waarderen van initiatieven en het verspreiden van voorbeelden. Het begeleidingsteam zoekt actief naar voorbeelden, coördineert activiteiten en verspreidt ideeën zo-

dat uitwisseling ontstaat. Ook ontstaat er spontaan een team dat collega's en afdelingen binnen de organisatie wil ondersteunen. Zij vragen en krijgen een opleiding voor bijeenkomsten rondom samenwerking. De kunst voor het bestuur is geduldig te zijn en niet te willen versnellen waar het goed gaat of te willen ingrijpen als samenwerking op bepaalde plekken niet van de grond komt. Dit lukt het bestuur goed, waardoor initiatieven groeien, maar ook wat broos blijven omdat medewerkers die niet meedoen buitenspel blijven.

Samen besturen of delegeren?

In de tweede helft van deze periode komt naar voren dat de gebiedsteams toch onvoldoende slagkracht genereren om de dagelijkse vraagstukken gezamenlijk op te lossen. Het ontbreekt medewerkers aan doorzettingskracht. Dat komt pas goed naar voren in een aparte bijeenkomst van de afdeling Wonen. Medewerkers krijgen daar de gelegenheid om hun werk en de knelpunten met elkaar en direct met het bestuur te bespreken. Bij de opzet is te gemakkelijk uitgegaan van zelfsturing van de teams. Waar geen ervaring is met risico's nemen of waar dat in het verleden is afgestraft, gaat dat niet vanzelf. Daar komt bij dat de dagelijkse problemen ook op afdelingen die niet in het gebiedsteam zitten kunnen spelen. Dat maakt doorzetten nog moeilijker. Toch komt de oplossing voor een groot deel uit de groep betrokken medewerkers. Zij stellen voor dat in elk team iemand het mandaat krijgt om de oplossing van het team door te zetten en te bespreken met afdelingen buiten het team.

De oplossing van de medewerkers raakt aan het werk van andere afdelingen en daarmee ook aan de taakvelden van de bestuurders die niet direct verantwoordelijk zijn voor Wonen. De oplossing moet op bestuurlijk niveau worden bekrachtigd. Het bestuur heeft zich bij aanvang nauwelijks gerealiseerd dat met de gebiedsteams een matrixachtige organisatievorm ontstaat die dwars door de bestaande lijn gaat. Zo'n meer projectmatige manier van werken vraagt extra aandacht. Achteraf bezien is het misschien beter als alle drie de bestuurders tussentijds meekijken en met medewerkers praten over hun ervaringen met deze manier van werken. Dan komen signalen eerder naar boven en kan daarop beter worden geanticipeerd. Mogelijk is hier te abrupt een overgang gemaakt van volledig aan het roer staan naar richting geven en op afstand blijven.

Beweging bekrachtigen of opnieuw reorganiseren?

Aan het einde van deze periode komt wellicht het grootste van alle spanningsvelden in beeld. De relatieve rust en de aard van de opgaven maken het mogelijk een aanpak te kiezen die ruimte laat voor inbreng vanuit de organisatie, veranderkracht mobiliseert, een prettige sfeer oplevert en mensen weer met trots over de organisatie doet spreken. Het lukt om in samenspel opnieuw invulling te geven aan de kerntaak van een woningcorporatie. Het bestuur leert gaandeweg meer los te laten, de organisatie leert dat je zelf invloed hebt op de organisatie en uitvoering van het werk en dat versterken van samenwerking de moeite waard is. Er is weer zicht op een financieel gezonde situatie op een termijn van twee jaar. De toezichthouder gaat ermee akkoord dat Rochdale die tijd neemt.

De komst van een nieuw kabinet verstoort die betrekkelijke rust wanneer in het regeerakkoord staat dat de corporaties een extra heffing krijgen opgelegd. Die loopt in korte tijd op naar ruim 15 procent van de totale huurinkomsten. De wens van de bestuurders is verdergaan langs de ingezette lijn, maar de gevolgen van deze heffing zijn zo fors dat bij niet-ingrijpen de continuïteit van Rochdale opnieuw in gevaar komt. Wel ingrijpen leidt tot een derde reorganisatie en dit keer voor het eerst met gedwongen ontslagen. Kan de organisatie dat wel aan? Draait de boel niet stuk, net nu medewerkers meer rust ervaren en bestuur en managers het gevoel krijgen dat ze samen in control zijn?

Het bestuur kiest ervoor door de zure appel heen te bijten en besluit tot een reorganisatie waarbij Rochdale voor het eerst in haar geschiedenis te maken krijgt met gedwongen ontslagen. De belangrijkste reden is dat bezuinigingen onontkoombaar zijn. Uitstellen betekent dat anderen voor Rochdale de oplossing gaan bepalen. De wens is met de eigen keuze te blijven aansluiten bij wat in gang is gezet. Het bestuur wil, zo veel mogelijk samen met de medewerkers, bepalen hoe de benodigde bezuinigingen kunnen worden gerealiseerd. Het is gissen wat de organisatie nog aankan en welke nieuwe vraagstukken deze ingreep met zich mee gaat brengen. Tegelijkertijd voelt het als trouw blijven aan de koers en het ingezette veranderingsproces. Het maakt verschil dat de aanleiding voor de reorganisatie nu niet alleen Rochdale treft, maar de gehele sector. En het voelt positief dat Rochdale de verandering zelf vormgeeft.

Veranderen van onderaf

In de eerste periode neemt het bestuur de leiding en vindt het samenspel vooral plaats tussen de bestuurders en de directeuren. In de tweede periode houden de bestuurders de ingezette koers vast en bepalen zij de veranderagenda. Niettemin is het met name de inbreng van medewerkers bij Wonen die bijdraagt aan het ontstaan van de gebiedsteams. De huurders merken dat aan betere dienstverlening, terwijl de medewerkers ervaren hoe zij daaraan samen vanuit verschillende disciplines een bijdrage leveren. Zo gaan bijvoorbeeld ontwikkelaar, onderhoudsmedewerker en huismeester samen op pad. Zo zien drie onderdelen van de organisatie hun eigen werk in relatie tot dat van anderen. Dat zorgt voor betere oplossingen doordat ontwerp, reparatie en kennis van bewonersgebruik samenkomen.

De ingezette koers sluit aan bij de waarden in de organisatie en biedt houvast. Ook helpen de onderwerpen die nu op de agenda staan: zelf het werk beter organiseren en de onderlinge samenwerking versterken zetten een organisatie gemakkelijker in beweging. Het draagt bij aan een prettiger sfeer dan in een tijd van crisis en bezuinigen. Het bestuur kiest in deze periode nadrukkelijk voor het geven van ruimte, vanuit het bewustzijn dat deze veranderagenda een andere aanpak vraagt en dat het ook mogelijk is die te kiezen. Deze positieve beweging is nog maar net op gang gekomen en dan komt het bestuur noodgedwongen al met nieuwe veranderingen die de overgang inluiden naar een nieuwe episode.

4. Reorganiseren en bezuinigen

De derde periode breekt aan terwijl de tweede nog in volle gang is. De noodzaak om te krimpen vraagt het bestuur andere overwegingen te maken. Dit leidt tot een ander spelidee en een andere veranderredenering. Ook komen nieuwe spanningsvelden naar boven die andere keuzen vragen van het bestuur en de spelers in de organisatie.

Spelidee en veranderredenering

We schetsen het veranderverhaal voor deze periode weer aan de hand van de vijf verandervragen.

Waarom reorganiseren en bezuinigen?

Tijdens de eerste episode krijgt Rochdale inzicht in de financiële situatie, zodat zij vervolgens de organisatorische kosten op orde kan brengen. Tijdens de tweede episode is de verwachting dat er nog drie jaar nodig was om weer financieel gezond te worden. De Verhuurdersheffing betekent dat daar nog vijf jaar bijkomt. Dat is te lang. Er zijn maatregelen nodig om te voldoen aan de eisen van toezichthouders en ingrijpen van buitenaf te voorkomen.

Waar toe veranderen?

De bedoeling blijft het op een behoorlijke manier vervullen van de volkshuisvestelijke kerntaak. Meer concreet gaat het erom dat Rochdale zelfstandig keuzen kan blijven maken, zonder ingrijpen en bemoeienis van anderen. Vervolgens gaat het om het realiseren van een krimp van ongeveer 20 procent. Niettemin blijft het efficiënt en kwalitatief goed uitvoeren van de kerntaken een vereiste. De ingezette koers blijft leidend: goede en betaalbare huisvesting bieden aan mensen met een laag inkomen.

Wat veranderen?

De organisatorische aanpassingen volgen primair uit de vraag waarop bezuinigen mogelijk is. Daarnaast zijn er mogelijkheden om meer inkomsten te genereren.

Een woningcorporatie heeft vier mogelijkheden om de financiële huishouding te beïnvloeden. Aan de uitgavenkant kan dat via onderhoud, rente en aflossing van hypotheeken, personele kosten en overige organisatiekosten als huisvesting, automatisering en dergelijke. Inkomsten komen uit huren en verkoop van bezit. Van alle opties zijn er voor Rochdale maar twee reëel: bezuinigen via personeel en de omvang van dat leed verzachten door extra inkomsten (via huurverhoging, verkoop van woningen, verbeteren van het incassoproces en het afschaffen van de eindejaarsuitkering). Na afweging van alle argumenten en mogelijkheden vindt het bestuur de conclusie verantwoord om het personeelsbestand binnen één jaar met 20 procent te verminderen.

Hoe veranderen?

De aanpak is relatief gemakkelijk te bepalen, zeker in vergelijking met de eerdere episodes. Dat betekent uiteraard niet dat het gemakkelijk is om voor het eerst in de historie te kiezen voor gedwongen ontslag. De relatieve eenvoud volgt uit de beperkte beschikbare tijd, samen met zorgvuldigheid en stevige sturing. Globaal gesproken is de keuze tussen nu en snel door de zure appel heen bijten, of alles langer laten voortduren met het risico dat er een ingreep van buitenaf plaatsvindt of een maatregel wordt opgelegd. Het bestuur wil snel orde op zaken stellen en wil daarmee de periode van onzekerheid voor het personeel verkorten. Binnen die keuze zijn er twee opties: geleidelijk afscheid nemen van mensen waarbij gaandeweg de consequenties van het vertrek van medewerkers wordt opgelost, of eerst krimpen met een planmatige veranderstrategie en daarna de draad weer oppakken, waarbij een leer- en ontwikkelstrategie kan worden gevolgd. Vanuit de gedachte van eerlijk spel kiest het bestuur voor de tweede optie. Deze keus wordt gedeeld met de managers en de Ondernemingsraad.

Wie veranderen?

De rolverdeling wijzigt opnieuw in deze periode. Het bestuur gaat weer strakker sturen op financiën en kiest voor een leidende positie in het bepalen van de oplossing. Met de managers wordt uitgezocht waar besparing mogelijk is, zowel in de organisatie en uitvoering van het werk als in hoeveelheid mensen die men 'kan missen'. De bestuurders delen hun informatie en voorkeursaanpak met de Ondernemingsraad, maar die gaat niet zonder meer akkoord. De OR twijfelt aan de informatie en de cijfers van het bestuur, en heeft een alternatief om tot bezuinigen te komen. Er wordt veel extra tijd ingeruimd om alle argumenten en cijfers met de Ondernemingsraad door te nemen. Uiteindelijk komen OR en bestuur tot overeenstemming, waarbij ook afspraken worden gemaakt over het proces van uitvoering. De Raad van Commissarissen kijkt mee en vraagt het bestuur om de gemaakte keuze te verantwoorden. De commissarissen willen bijvoorbeeld weten of de organisatie deze nieuwe ingreep nog wel aankan en of de operatie niet in gevaar komt. De rol van de medewerkers die blijven, is om te kijken hoe zij het werk dat grotendeels gelijk blijft kunnen uitvoeren. Voor zo'n honderd medewerkers heeft Rochdale geen plaats meer.

Vanzelfsprekend spelen zich emotionele taferelen af rondom de mensen die moeten vertrekken. Er is angst voor ontslag en onzekerheid over de toekomst. Sommigen zijn hun hele werkende leven al in dienst van Rochdale. Een enkeling is positief over het vertrek, maar kan pas met terugwerkende kracht zeggen dat het goed heeft uitgepakt. Vaak is dat vanwege het nieuwe werk dat volgt. Het vertrek van collega's heeft ook impact op de mensen die blijven. Aan de ene kant zijn zij blij met het behoud van hun eigen baan, aan de andere kant raken zij collega's kwijt, mensen die ze goed en vaak lang kennen. Het vertrek raakt ook aan de beroepstrots, de mensen die bij een woningcorporatie werken zijn sociaal betrokken en moeten nu afscheid nemen van collega's zonder daar veel voor te kunnen doen. Het duurt een aantal maanden voordat de verslagenheid plaatsmaakt

voor toekomstgerichtheid en mensen met nieuwe energie aan de optimalisatie van de organisatie kunnen gaan werken.

Voortgang en resultaten

Reorganiseren en bezuinigen duurt ongeveer een jaar, daarna is nog ongeveer een half jaar nodig om zicht te krijgen op de uitkomsten. We presenteren kort waar Rochdale staat als het verlies en de emotie verwerkt zijn en de overgebleven mensen het werk en de organisatie opnieuw hebben geoptimaliseerd. Dit biedt ook een kader om naar de spanningsvelden en keuzen te kijken die zijn gemaakt om hier te komen.

- Er is afscheid genomen van zo'n honderd medewerkers (20 procent personeelsreductie), waarvan er zeventig gedwongen zijn ontslagen. De meeste ontslagen vielen bij projectontwikkeling, de minste bij de wijkbeheerders.
- Het aantal bezwaren tegen de ontslagprocedure blijft beperkt: in totaal tien, waarvan de meeste worden afgewezen. Slechts één medewerker is naar de rechter gestapt.
- De organisatie is platter gemaakt door de directeurs geheel te laten verdwijnen en het aantal managers verder te beperken. Dit maakt de lijnen korter, de besluitvorming sneller en legt meer verantwoordelijkheid bij de teams.
- De vorming van wijkteams gaat in deze fase gewoon door. Bijstellingen aan het oorspronkelijke idee zijn tijdens het werken doorgevoerd.

Spanningsvelden en keuzen

Overheidsingrijpen dwingt het bestuur om de eigen agenda uit de tweede episode vrij abrupt te verlaten. Het grootste spanningsveld laat zich dan makkelijk raden: kan de organisatie een volgende verandering aan, waarin voor het eerst sprake is van omvangrijke krimp? De andere ingewikkelde spanningsvelden en keuzen hangen daarmee samen.

Invloed van management of voortrekkersrol bestuur?

De managers kwamen in de tweede episode steeds beter in hun rol en namen steeds meer verantwoordelijkheid in het veranderingsproces. Dat pleit ervoor om hen ook vanaf het begin te betrekken bij de bezuinigingen. Anderzijds hebben de managers geen ervaring met van bovenaf herstructureren en bezuinigingen. Bovendien raakt deze verandering aan de eigen functie, want ook het aantal leidinggevenden vermindert met zo'n 20 procent. De bestuurders kiezen er omwille van het 'eerlijk spel' voor om zelf een redelijk gedetailleerde voorzet te doen voor de benodigde personeelsreductie. De omvang van de krimp is door het bestuur om en nabij bepaald. Dat maakt het mogelijk om de huidige managers te vragen of de beoogde reductie op hun afdeling haalbaar is. Dat is geen open vraag, het is een taakstelling die gerealiseerd moet worden. De deskundigheid van de managers is nodig om te toetsen of het voorwerk van het bestuur klopt. Blijkt er op een afdeling een medewerker te veel te zijn bezuinigd, dan moet die op een andere weer worden gevonden. Met deze vraag kunnen de managers aan de slag, omdat zij het antwoord vooral op werkinhoudelijke gronden vinden. Dat maakt de belasting van twee gelijktijdi-

ge veranderopgaven hanteerbaar en uitvoerbaar voor mensen die vrijwel geen ervaring hebben met het uitvoeren van dit soort beslissingen.

Eigen bestuurlijke koers of Ondernemingsraad doorslaggevende rol?

Formeel gezien heeft de Ondernemingsraad adviesrecht als een reorganisatie personeelsreductie tot gevolg heeft. De bestuurders vinden een positief advies van de Ondernemingsraad met de keuze voor krimp van wezenlijk belang voor de sfeer binnen Rochdale. Toch is dit een lastige keuze. Als de or niet instemt, dan vindt het bestuur de prijs te hoog. De consequentie is dan dat het bestuur zich overgeeft aan de langetermijnoplossing met dreigend ingrijpen van buitenaf of zelf de moeilijke keuze moet maken zonder steun van het personeel. Maar mag een bestuur een Ondernemingsraad wel vragen om zo'n grote verantwoordelijkheid als personeelsvermindering op zich te nemen? Uiteindelijk besluit het bestuur alleen door te willen met instemming van de Ondernemingsraad. Het bestuur spreekt daarmee af dat deze zes maanden de tijd krijgt om te reageren op het voorstel. Instemming betekent dan doorgaan met de snelle krimp. Zonder instemming wordt het het langetermijnscenario. Zoals gezegd is de Ondernemingsraad aanvankelijk tegen, maar uiteindelijk gaat deze toch akkoord. Doorslaggevend is dat de Ondernemingsraad weinig voelt voor een aanpak die nog een paar jaar leidt tot discussies over geleidelijke krimp.

Hoeveel tijd is nodig om afscheid te nemen?

Het spanningsveld tussen snel en duidelijk dan wel langzaam en geleidelijk lijkt opgelost. Het bestuur en de Ondernemingsraad bereiken overeenstemming over de snelle strategie. De uitwerking daarvan leidt uiteindelijk tot het besluit om van ongeveer honderd mensen de arbeidsrelatie te beëindigen. Als bekend is wie dat zijn, dient zich de vraag aan of dat van de ene op de andere dag gebeurt of dat het goed is daarvoor een langere periode te nemen – en zo ja, hoelang? En maken de vertrekkers deze keuze of juist de blijvers? Vanuit organisatieperspectief zijn bijvoorbeeld continuïteit van het werk en kennisoverdracht overwegingen om voor geleidelijkheid te kiezen. De waardigheid en steun voor vertrekkers kunnen ervoor pleiten hen hun eigen keuze te laten maken, omdat dat het vertrek eenvoudiger maakt of omdat het gemakkelijker is om nieuw werk te zoeken als je nog een baan hebt. Bij Rochdale valt de keuze op de geleidelijke optie. Hoewel doorwerken tijdens het zoeken naar nieuw werk voor een enkeling goed werkt, ervaren de meesten het als zwaar. De motivatie is verdwenen en de vertrekkers hebben het gevoel hun collega's tot last te zijn. Andersom voelen degenen die blijven zich bezwaard of schuldig. Achteraf gezien was het waarschijnlijk toch beter geweest om de snelle lijn te volgen. Een duidelijk afscheidsmoment voor iedereen tegelijk is gemakkelijker, zowel voor de vertrekkers als de blijvers.

Druk van buitenaf aangrijpen en samen optrekken

Rochdale maakt in korte tijd drie ingrijpende veranderingen door. De derde start noodgedwongen terwijl de tweede nog in volle gang is. Het lukt Rochdale om ook deze verander-

opgave tot een goed einde te brengen doordat bestuur, leidinggevend en medewerkers in goed samenspel en met respect voor ieders rol deze derde verandering dragen. Ook de externe aanleiding en de relatieve eenvoud van de derde opgave helpen Rochdale door deze episode heen. Het is duidelijk dat het regeringsbeleid het einde van Rochdale betekent als er niet wordt ingegrepen.

Niettemin is de vraag of de organisatie nog een verandering aankan en dan ook nog eens een gedwongen krimp. Aanvankelijk zakt de moed het bestuur in de schoenen. Enigszins versimpeld kan de beleving van medewerkers als volgt worden voorgesteld: 'Eerst komen we erachter dat de vorige bestuurder de boel belazerd heeft en werken we ineens bij een besmette organisatie, terwijl de maatschappelijke doelstelling gewoon overeind blijft en niet ter discussie staat. Keer op keer lezen we daarover in de kranten en komt er zelfs een strafzaak. Zijn we net uit het dal samen met collega's een sterkere organisatie aan het bouwen, komt het kabinet met een maatregel die betekent dat een vijfde van de medewerkers de organisatie moet verlaten!'

De kracht van Rochdale in deze episode is dat bestuur, leidinggevend en medewerkers samen optrekken. Dit samenspel heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het voortbestaan van Rochdale en het op eigen kracht vinden van een oplossing. Het zegt iets over de mentale veerkracht van de medewerkers dat zij gewoon hun werk blijven doen en zich blijven inzetten om huurders goed te bedienen.

5. Bespiegelingen

Deze slotparagraaf bevat een terugblik op de turbulente recente geschiedenis van Rochdale en schetst hoe de woningstichting daarin overeind is gebleven. Dat heeft allereerst te maken met een heldere keuze voor de kerntaak en een hernieuwde focus op het huisvesten van mensen met een laag inkomen. Ook staan we stil bij de bestuurders die oog hebben voor de dynamische context, telkens een nieuwe veranderredenering maken en een passende combinatie van veranderstrategieën kiezen. Vervolgens kijken we hoe het samenspel en de spelverdeling zich ontwikkelen. Ter afsluiting volgt een schets van waar Rochdale nu staat en kijken we vooruit naar de toekomst.

Waardegedreven organiseren

Opnieuw betekenis geven aan de zijnswaarde van Rochdale loopt als rode draad door alle episodes heen. Dit is vanaf het begin de spelambitie en die blijft ongewijzigd, terwijl in elk van de episodes de context behoorlijk wisselt. Al vanaf hun aantreden richten de nieuwe bestuurders van Rochdale zich op de oorspronkelijke bedoeling van de woningstichting en de maatschappelijke betekenis voor mensen die geen eigen woning kunnen betalen. Rochdale is de eerste in de sector die op een nieuwe manier invulling gaat geven aan de kerntaak van een corporatie. De waarden en visie die daarbij horen, krijgen gaandeweg vorm in een uitgebreid richtinggevend document met een strategi-

sche koers, duidelijke keuzen en nadere uitwerking. De ontwikkeling van dit document gebeurt met management, medewerkers en externe stakeholders. Dit is een vertaling van de wens om samen invulling te geven aan deze koers en om weer eenheid aan te brengen in een versnipperde organisatie. Daardoor kan realisatie van de koers vanuit de gezamenlijkheid gebeuren. Zo raken in de loop van de tijd de externe betekenis en ieders bijdrage vanuit interne organisatorische samenhang steeds meer met elkaar verbonden. Het richten van de organisatie op haar kerntaak en zijnswaarde gaat onveranderd door gedurende de verschillende episodes en vormt daarmee een belangrijk houvast in alle turbulentie. Telkens weer komt de betekenis terug die Rochdale wil hebben voor haar huurders, deze staat onverminderd voorop.

Redenering ontwikkelen en veranderstrategie kiezen

Ontwikkelingen binnen en buiten Rochdale zetten voor elke episode een proces in gang waarin het bestuur de context bepaalt waarin de spelambitie kan worden gerealiseerd. Het bestuur brengt anderen in het spel. De drie redeneringen die in dit hoofdstuk staan beschreven, zijn te zien als een concrete invulling van wat op dat moment nodig of mogelijk is om een volgende stap te zetten in het verwezenlijken van de strategische koers. Inhoudelijk blijven de koers en kerntaak leidend. Het wisselen van veranderstrategie gebeurt vanuit contextuele en veranderkundige overwegingen. Dat is sterk, want meestal is de persoonlijke sturingsvoorkeur van bestuurders en veranderaars leidend in zulke keuzen. Bij Rochdale blijven de bestuurders gelijk en wisselen de combinaties van veranderstrategieën. Voor *schoon schip maken en revitaliseren* kiezen zij een planmatige en motivatiestrategie, met gedoseerd gebruik van een machtsstrategie. Schaamte over de recente historie maakt hierbij plaats voor een betere sfeer, onderlinge verbinding en nieuwe energie, die helpen in de volgende episode. Voor *herstructureren en samenwerken* maakt het bestuur de moedige keuze voor een combinatie van een motivatiestrategie met een leer- en ontwikkelstrategie vanuit de wens om meer geleidelijk te veranderen. Dit maakt gaandeweg mogelijk de echte veranderopgave scherp voor ogen te krijgen en zorgt voor nieuw elan in de organisatie, mede doordat management en medewerkers daaraan zelf bijdragen. Tijdens *reorganiseren en bezuinigen* kiest het bestuur voor heldere rollen en eerlijk spel. Daarbij horen een planmatige en onderhandelingsstrategie.

Globaal gezien zorgen deze contextgedreven keuzen voor een combinatie van strategieën ervoor dat Rochdale na een traumatische ervaring veranderkracht ontwikkelt. Die begint met revitaliseren geïnspireerd vanuit de oorspronkelijke bedoeling. Daarna volgt een investering in samenwerken. Vervolgens lukt het om een dreiging van buitenaf het hoofd te bieden, weten mensen elkaar te vinden als het moeilijk is en herpakt de organisatie zich na weer een heftige periode. De veerkracht van mensen is van wezenlijk belang op de moeilijkste momenten.

Samenspel met heldere spelverdeling

Naast de gelijkblijvende focus op de zijnswaarde, oog voor de wisselende context en de ontwikkeling van daarbij passende redeneringen en veranderstrategieën maakt het bestuur in elke episode een duidelijke keuze voor de spelverdeling. Het houdt daarmee een leidende rol. Tegelijk geeft het bewust ruimte aan anderen als de situatie zich daarvoor leent. Gaandeweg levert dit een verschuiving van een bestuur dat de verandering initieert naar een bestuur dat verandering steeds meer realiseert in samenwerking met managers en medewerkers. Met name in de tweede episode is er veel ruimte voor iedereen die een bijdrage wil leveren. Mogelijk zorgen de historie en het contrast met de eerste episode ervoor dat dit enige gewinning vraagt. Tijdens de episode waarin Rochdale moet krimpen is samen veranderen lastig. De Ondernemingsraad krijgt een belangrijke rol. Het bestuur houdt tijdens deze moeilijkste episode toch een stevige verbinding met de organisatie door de samenwerking met dit vertegenwoordigende orgaan. Vanwege de aard van de opgave krijgt die samenwerking wel meer formele invulling. Terugkijkend op het samenspel in de verschillende episodes zien we bestuurders die vanaf hun aantreden de nabijheid zoeken en zichtbaar zijn in de organisatie. Dit maakt niet alleen duidelijk dat zij weten waar ze het over hebben, maar ook dat mensen weten wie de bestuurders zijn, met hen in gesprek gaan, hen opzoeken en hun benaderbaarheid ervaren.

Eigen kracht en externe betekenis

Rochdale heeft in de drie episodes aan kracht gewonnen. Allereerst is daar de veerkracht om keer op keer in te spelen op de dynamiek in de omgeving en de turbulentie die mensen in de organisatie als gevolg daarvan ervaren. Het gaat ook om de veranderkracht van alle betrokkenen die steeds beter samenspelen om veranderingen vorm te geven en te realiseren. Medewerkers nemen het initiatief om te werken aan een betere dienstverlening en zoeken elkaar op om dit te bereiken. Leidinggevend en ontwikkelen zich in hun rol ten opzichte van de bestuurders en met het oog op hun organisatieonderdeel. Het bestuur vindt een balans in het geven van ruimte aan veranderen van onderaf en het richting bepalen van bovenaf. De resultaten zijn niet alleen merkbaar in sfeer en elan, maar ook zichtbaar in een onderzoek onder medewerkers en leiding. Op vrijwel alle aspecten van het werk is de tevredenheid toegenomen. Medewerkers en leidinggevend zijn positief over de mogelijkheden om te doen waar zij goed in zijn en over hun werkzaamheden. Ze zijn weer trots op de maatschappelijke bijdrage van Rochdale. Natuurlijk zijn er nu ook vraagstukken, maar op een manier zoals elke organisatie die kent. Rochdale werkt bijvoorbeeld aan het verlagen van het ziekteverzuim en verbeterideeën uit het medewerkersonderzoek. Dit leidt tot een helder handelingsprincipe: 'Om onze koers te varen werken we aan een wendbare organisatie, met medewerkers die meer regelruimte krijgen om zaken meteen en goed op te lossen. Daarbij zijn de waarden van onze oprichters onze drijfveer: we zijn aanspreekbaar, doen ons werk met aandacht en nemen daarvoor onze verantwoordelijkheid.' Het perspectief vanuit de huurders staat centraal en vraagt doorlopend aandacht. Daartoe heeft Rochdale acht

principes voor haar dienstverlening geformuleerd die richting geven aan het dagelijks handelen. Deze principes zijn:

1. Wij zijn een sociale corporatie, voor mensen met een laag inkomen.
2. U krijgt van ons passende aandacht, want ieder mens is verschillend.
3. U kunt ons bereiken op een manier die bij u past. Digitaal waar dat kan en persoonlijk waar u dat wilt.
4. U weet waar u aan toe bent: we communiceren duidelijk en open.
5. U kunt op onze medewerkers rekenen: ze denken met u mee en nemen hun verantwoordelijkheid.
6. U wordt zo veel mogelijk in één keer geholpen. Is er vaker contact nodig, dan nemen wij het initiatief.
7. Bij langlopende zaken of complexe vragen krijgt u een eigen contactpersoon binnen Rochdale. Deze medewerker zorgt voor een oplossing.
8. Uw mening is belangrijk voor ons. We luisteren naar suggesties en vragen naar verwachtingen.

Vooruitblik

Rochdale heeft als woningcorporatie haar externe kracht hervonden door zich expliciet te richten op haar kerntaak: het huisvesten van mensen met lagere inkomens in betaalbare woningen van goede kwaliteit in wijken met een prettige leefomgeving. Financieel is Rochdale stabiel en solide, ook volgens de criteria van de toezichthouders. Dit vertaalt zich in een garantstelling van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw voor renovatieprojecten en de bouw van sociale huurwoningen. Er wordt door Rochdale weer geïnvesteerd in renovatie van bestaande woningen en de bouw van nieuwe sociale huurwoningen. De kwaliteit van de woningen die Rochdale aanbiedt is de afgelopen jaren toegenomen. In het uitoefenen van deze kerntaak werkt Rochdale gebiedsgericht vanuit eigen visie die richting geeft aan het handelen van de professionals. Deze werken samen in gebiedsteams aan onderhoud en leefbaarheid in de stadswijken. Daarmee staat Rochdale dicht bij de bewoners. Het klantcontactcentrum is er voor bewoners en woningzoekenden, en de dienstverlening scoort beter dan ooit. Bewoners zijn tevreden. Dit vertaalt zich in het kwaliteitslabel voor dienstverlening van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector. Dit stimuleert om door te gaan op de ingeslagen weg en om de kwaliteit van woningen en de dienstverlening verder te verbeteren. De kerntaak staat centraal in de maatschappelijke betekenis die Rochdale nu heeft in de regio. Die betekenis heeft de organisatie op eigen kracht weer in het vizier gekregen.

Die eigen kracht en wendbaarheid komt Rochdale ook de komende jaren van pas. Nieuwe doelgroepen die zelf niet voor woonruimte kunnen zorgen, doen een beroep op goede en goedkope woningen. Maatregelen van de Rijksoverheid en gemeenten zijn alweer aangekondigd. En nadat door rijksmaatregelen die bouw van woningen is afgebouwd, wordt nu vanuit het Rijk en de gemeenten de druk weer opgevoerd om meer nieuwe woningen te bouwen.

Referenties

1. De veranderredenering en de vragen die daarbij horen zijn beschreven in hoofdstuk 6 bij het uitwerken van het spelidee.
2. Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015) *De veranderdersneller. Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen*. Amsterdam: Academic Service.

Jaap Boonstra

Veranderen van maatschappelijke organisaties

Praktische concepten en
inspirerende praktijkverhalen

Hans de Bruijn, Yvonne Burger, Rob van Es,
Mark van Twist, Hans Vermaak en anderen

© 2017 Jaap Boonstra
Uitgeverij Business Contact
Correcties Maria Hendriks
Typografie binnenwerk Perfect Service
Illustraties binnenwerk Bert Holtkamp

ISBN 978 90 470 0999 3
d/2017/0108/538
nur 801, 807

Uitgeverij Business Contact
maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact
www.businesscontact.nl
www.jaapboonstra.nl

Inhoud

Inleiding 7

DEEL 1: VERANDEREN ALS SPEL 11

1. Speelveld van maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Mark van Twist 14
2. Maatschappelijk organiseren als belangenspel
Jaap Boonstra & Yvonne Burger 50
3. Spelpatronen in maatschappelijke organisaties
Jaap Boonstra & Rob van Es 92
4. Maatschappelijke organisaties vormgeven
Jaap Boonstra & Hans de Bruijn 128
5. Maatschappelijke organisaties veranderen: context maken
Hans Vermaak & Jaap Boonstra 168
6. Maatschappelijke organisaties veranderen: impact hebben
Jaap Boonstra & Hans Vermaak 210

DEEL 2: VERANDEREN ALS AVONTUUR 255

7. GGZ Rivierduinen: koers zoeken op een dynamisch speelveld
Leo van Veen & Marjolein ten Kroode 258
8. Rochdale: helder spelidee voor sociale huisvesting
René Grotendorst & Kilian Bennebroek Gravenhorst 284
9. Tergooi: leren vooruitspelen in een ziekenhuis
Jeannette Knol & Gerhard Smid 310
10. Onderwijsgroep Tilburg: samenspel voor beter onderwijs
Hilde Adriaenssens & Carl Govers 334
11. Brandweer Nederland: impact hebben in fysieke veiligheid
Frans Schippers, Ricardo Weewer & Jan Andreae 358

12. Agentschap Telecom: bijdragen aan betrouwbare telecommunicatie
Fenke Rond, Daniëlle van Elteren & Peter Spijkerman 384
13. Spirit: spelplezier beleven aan nabije jeugdhulp
Ilse van der Mierden, Henrieke van Diermen & Mariënné Verhoef 410
14. GGD Amsterdam-Amstelland: samenspel in netwerken
Paul van der Velpen & Tom van Benthem 434
- DEEL 3: WERKEN MET HET SPELMODEL 463
15. Veranderen begint met stilstaan: context maken
Jaap Boonstra 464
16. Veranderen vergt samenspel: impact hebben
Jaap Boonstra 486
- Nawoord: werken met het spelmodel 507
- Register 509
- Auteurs 523