

# Aandacht voor zachte organisatie-elementen

Oosterpoort kan op dit moment met de huidige woningportefeuille haar klanten uitstekend helpen, maar ze moet deze door de aankomende vergrijzing, de ontgroening en de problematiek rondom de leefbaarheid van de kleine kernen wel aanpassen. Dat vergt forse investeringen. Daarom wordt intern doelmatiger gewerkt om extern beter te kunnen presteren door meer aandacht te geven aan het kosten- en risicomanagement en door de planning- en controlcyclus te verbeteren. Het leidde tot een nieuw doelmatig onderhoudsbeleid, het direct toeschrijven van de kosten aan projecten, concrete financiële en maatschappelijke doelstellingen, een verbeterde procesgang en toegewezen verantwoordelijkheden. Maar volgens Moniek Derks, directeur Bedrijfsvoering bij Oosterpoort is dat niet voldoende. Ook de interne communicatie zal moeten verbeteren, individuele prestaties zullen meetbaar moeten zijn en de prestaties zullen ook moeten worden geëvalueerd. Dat kan alleen succesvol door aandacht te geven aan de zachte organisatieelementen, zoals draagvlak, motivatie, persoonlijke vaardigheden en de organisatiecultuur. Ze herkent de uitslag van de Aedes-cultuurmeting 2006. 'Ook bij Oosterpoort heerst een sterke teamcultuur. We maken echter de omslag naar een klant- en resultaatgerichte organisatie met nieuwe instrumenten en dat vereist consequent gedrag. Voor het management betekent dat duidelijke doelen stellen en medewerkers daarop aansturen en aanspreken.

In twee bijeenkomsten werd de cultuur in beeld gebracht, geëvalueerd en de gewenste veranderingen in gang gezet. De eerste bijeenkomst van een dag met managers en middenkader stond in het teken van transformeren. Hoe doe je dat en hoe ga je om met de onvermijdelijke weerstand? Met behulp van vragenlijsten kwam de leiderschapstijl en de organisatiecultuur in beeld. In de tweede bijeenkomst van opnieuw een dag werd de gewenste organisatiecultuur – voor draagvlak – samen vastgesteld en werd gezocht naar mogelijkheden om de cultuur daadwerkelijk in beweging te brengen. Het ging daarbij speciaal over de wijze van samenwerken, communiceren, besluiten nemen en leiding geven. Een van de conclusies was dat als Oosterpoort doelmatiger en doeltreffender wil zijn, ze niet alleen concrete doelen moet formuleren, maar die ook moet realiseren! Dus niet de planning aanpassen als het tegenvalt, maar consequenties trekken en maatregelen nemen. Dat vergt andere vaardigheden en dus is een programma opgesteld voor kader én medewerkers. Een onderdeel daarvan betrof communicatie en het geven van feedback. Na elke bijeenkomst is een personeelsbijeenkomst gehouden. Moniek Derks: 'Juist die personeelsbijeenkomsten, waarin in kleine groepen over het thema werd gesproken, bleken zeer zinvol, omdat de leiding feedback kreeg over haar handelen. Het bleek dat medewerkers van mening waren dat wij al veel verder waren dan wij als leiding dachten.' Oosterpoort is werkzaam in de gemeenten Groesbeek, Ubbergen en Heumen en huisvest met 65 medewerkers 5.000 huishoudens. De visie op maatschappelijk ondernemerschap is vertaald in tien punten waaronder: 'Oosterpoort heeft een duidelijke visie en doelen die vertaald zijn in financieel en maatschappelijk rendement. De primaire taken zijn helder en staan voorop. De overmaat is bekend en wordt ingezet voor aanvullende programma's. Oosterpoort werkt daarbij actief samen. Belanghouders zijn betrokken bij beleid en verantwoording. Effectiviteit en efficiency worden getoetst. En er blijft ruimte voor kansen grijpen en experimenteren.'

Aandacht voor zachte organisatie-elementen; Oosterpoort Wooncombinatie, in Eigentijds Maatschappelijk Ondernemen in de praktijk; door 32 corporaties in beeld gebracht. Aedes, Hilversum, 2007

