

# **Volkshuisvesting Monitor 1997-1998**



Deze publicatie kwam tot stand in opdracht van  
KPMG Branchegroep Woningcorporaties  
Postbus 74500  
1070 DB Amsterdam

Tweede druk, oktober 1998  
© 1998, ten Hagen en Stam uitgevers, Den Haag

Op de omslag en in deze publicatie zijn foto geplaatst van de Oosterparkwijk in Groningen. Een stedenbouwkundig juweel en de woonplaats voor 10.000 'stadgers' met een bescheiden inkomen.

De wijk is geliefd en verguisd, heeft hechte sociale banden, een sterke wijkorganisatie maar kent ook agressie en veel verhuizingen. De herstructuering is urgent geworden. Een versterking van de wijk kan worden bereikt door samenvoegen van woningen, de bouw van koopwoningen, nieuwbouw voor ouderen en een actief leefbaarheidsbeleid. Voldoende middelen is het grote probleem.

De onlangs opgerichte Socratesgroep ondersteunt de aanpak van deze wijk, als een van haar eerste projecten. De Socratesgroep is een samenwerkingsverband van twaalf over Nederland verspreide organisaties. Ze willen door hun samenwerking inhoud geven aan hun wens om bestaande verschillen in vermogen positie's en investeringsopgaven tussen corporaties op te heffen.

De illustraties zijn van de hand van Lex Olthof. Kenmerkend voor zijn stijl is de kunst van weglaten.

Hij brengt dit in praktijk in diverse designe lijnen voor industrieel te vervaardigen gebruiksgoederen en in compositie's. De reeks illustraties in deze publicatie zijn geïnspireerd door het schaakspel op een cartoonachtige wijze zij met minimale middelen de thema's als een clip in beeld gebracht.

Op dit moment is hij verbonden aan reclame- en adviesbureau Olthof Sens.

Fotografie omslag en foto's binnenwerk zijn van John Hogan, Groningen

**Vormgeving omslag en binnenwerk:**

A/Z grafische serviceburo b.v. te Den Haag

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the written permission of the publisher.

Auteursrechten voorbehouden.

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17, auteurswet 1912 en in het K.b van 20 juni 1974 (stb 351, 1974) ex artikel 16b Auteurswet 1912 te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Correspondentie inzake overneming of reproductie te richten aan:  
ten Hagen & Stam uitgevers,  
Postbus 34 2501 AG Den Haag

## 1.5 Strategisch personeelsbeleid

**De organisatie en de mens in de organisatie zijn de cruciale factoren die bepalen of nieuwe strategieën succesvol zullen zijn. Nagenoeg alle corporaties bezinnen zich op hun positie en de rol die zij kunnen spelen in stad of regio. De verzelfstandiging van de volkshuisvesting vraagt ondernemerschap en een marktgerichte aanpak. Corporaties spelen daarop in door klantgericht bestaande en nieuwe diensten en producten te leveren. Veel corporaties lopen bij het realiseren van hun recent opgestelde ondernemingsplannen echter op tegen de grenzen van hun organisatie. De cultuur is niet aangepast aan de nieuwe uitdaging, de mensen zijn onvoldoende getraind in de nieuwe taken en de processen zijn slecht afgestemd op de noodzakelijke snelheid en accuratesse van handelen. Duidelijk is dat maatregelen nodig zijn juist op het punt van strategisch personeelsbeleid**

Een van de gevolgen van de vele veranderingen in de woningbouwsector is de wijze en de diversiteit waarop de mensen binnen de sector werken en samenwerken. Een decennium geleden waren de verschillen nog niet zo groot. Extern werd welwillend met elkaar omgegaan, een soort beleefdheid die aan Kuifjes Jansen en Jansen deed denken. Dat kon ook, want er waren geen kapers en niemand had echt haast. Intern werkte de organisatie normatief en vrijwel elke corporatie kende 'het harkje' als organisatiestructuur.

Daar is verandering in gekomen. Het aantal fusiebesprekingen lijkt nog steeds met de dag te stijgen. In de afgelopen jaren is het totaal aan corporaties met ongeveer één kwart gedaald. Naast de tendens van samengaan is er ook een van verwijdering te zien. De sfeer van de gebroeders Jansen verdwijnt en men gaat elkaar aanspreken als conculega's.

Sinds de rijksoverheid het marktprincipe in de volkshuisvesting heeft geïntroduceerd, is haast geboden. De corporaties reageren daar verschillend op. We zien corporaties die schuilen tot de vermeende bui over is. Ze beheren hun bezit en wachten. Er zijn ook de corporaties die voortvarend de hun geboden kansen nemen en concurrerend zoeken naar nieuwe wegen. Ten slotte zijn er de op samenwerking gerichte corporaties. Alle drie de typen komen voor. Hoe de traditionele corporatie zich tot een van die typen heeft ontwikkeld is afhankelijk geweest van een groot aantal factoren. De belangrijkste is naast de financiële kracht en de situatie op de (eigen) woningmarkt, vooral de interne kracht.

Een corporatie bijvoorbeeld met een gemiddeld woningbezit, geen florissante financiële positie en die qua organisatie niet kan groeien, moet wel voortvarend aan het werk. De situatie dicteert dat er iets moet gebeuren, echter niet wat.

Deze randvoorwaarden vormen een belangrijke pijler voor de gehele organisatie, maar vormen ook een belemmering voor een verdere organisatie-ontwikkeling. Een herontwerp ligt voor de hand. Op basis van een strategiediscussie worden de bedrijfsprocessen opnieuw vormgegeven. Echter niet zoals dat tot nu toe gebruikelijk is. In het herontwerpproject worden in principe alle randvoorwaarden tijdelijk aan de zijlijn geplaatst. Daarna worden een aantal geselecteerde bedrijfsprocessen opnieuw opgezet op basis van een vooraf gedefinieerd ambitieniveau, bijvoorbeeld als het gaat om klantgerichte dienstverlening. Afsluitend wordt de planning voor de invoering opgesteld.

### **Tot slot**

De ontwikkelingen in corporatieland zijn te fundamenteel om de planning en sturing van de informatievoorziening een autonoom proces te laten zijn. Een organisatie kan niet worden benaderd als een geavanceerde IT-gebruiker wanneer niet alle essentiële vragen zijn beantwoord over de rol en de taak van een corporatie en over het belang van klantgericht werken. Schakelpunt daarbij zijn de werkprocessen die er inderdaad voor moeten zorgen dat de klant efficiënt en effectief wordt geholpen.

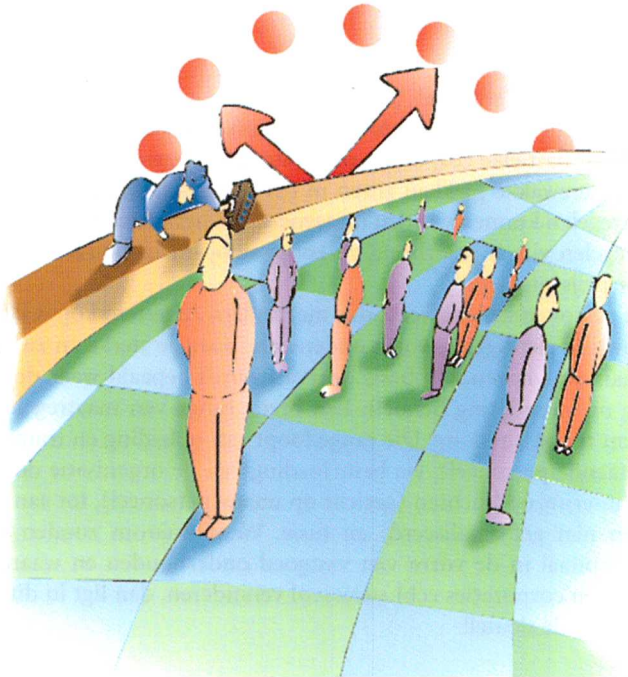
Sleutelwoorden bij het aanpakken van werkprocessen zijn klantgerichtheid, logistiek en creativiteit. De uitwerking van deze kernbegrippen is terug te vinden in de drie methoden: besturing, stroomlijning en herontwerp. Een nieuwe creatieve visie op de inrichting van de werkprocessen is echter nog geen garantie voor een succesvolle verandering. Het gaat om een passende keuze welke methode geschikt is voor welke corporatie.

Het is belangrijk vooral ook leveranciers bij het herontwerpproces te betrekken. Bij automatiseringsleveranciers bestaat een verminderde interesse om te investeren in dergelijke ontwikkelingen. Betrokkenheid van leveranciers is noodzakelijk, omdat corporaties er weinig aan hebben als nieuwe wegen worden gevonden terwijl de informatietechnologie hierin nog niet kan voorzien.

Dat is afhankelijk van de mensen binnen de corporaties, hun vakmanschap, hun ervaring en hun vermogen om zakelijk en niet op basis van eigen belang te beslissen. Dat eigen belang hoeft niet altijd een persoonlijk belang te zijn (werkgelegenheid). Het kan ook te maken hebben met de motivatie om te werken bij een organisatie met een maatschappelijke doelstelling, waarvan met lede ogen de teloorgang wordt aangezien. Hoe het zij, de mensen van een corporatie bepalen wat er kan en gaat gebeuren. Het vraagt van bestuurders, management en medewerkers in toenemende mate om samenwerking tussen en binnen corporaties en een herschikking van taken en functies. Om dat te bewerkstelligen kan niet worden volstaan met een ondernemingsplan dat enkel handelt over de producten en diensten. Er moet ook een visie zijn over de organisatie zelf. Personeelsbeleid is daarvan een belangrijk, zo niet het belangrijkste onderdeel.

### **Kerncompetenties**

Personeelsbeleid bij corporaties betref veelal onderwerpen als functie-omschrijvingen, beloningsstructuur en opleidingsplannen. Daar komt nu een extra dimensie bij. De corporatie gaat op een andere wijze werken en nieuwe taken uitvoeren. De vraag is of de staande organisatie de kwaliteiten bezit voor een succesvol uitwerken van de ondernemingsdoelen. Zo die niet aanwezig zijn, moet worden bedacht hoe het kwaliteitsniveau kan worden verhoogd. Het personeelsbeleid krijgt daarmee een strategisch element.



werkers betreffen kennis, vaardigheden en gedrag.

Bij veranderingsprocessen zoals corporaties die doormaken, is sprake van grote wijzigingen in de visie, missie en strategie. Wil een corporatie haar nieuwe ambitie ook kunnen waarmaken, dan bestaat de noodzaak om opnieuw te kijken naar de kerncompetenties. Daarvoor is strategisch personeelsbeleid nodig. Centraal daarbij staat het vertrekpunt om langs meerdere lijnen de bestaande cultuur en competenties van medewerkers om te buigen naar de gewenste situatie. Een dergelijk beleid kent een gedetailleerde planning en een samenstel van maatregelen. Zo kunnen via trainingen en cursussen de houding, de vaardigheden en het gedrag van medewerkers worden versterkt. Middels een mobiliteitsbeleid, naar zowel plaatsen binnen als buiten de corporatie, kunnen medewerkers nieuwe ervaring opdoen en deze in de corporatie halen. Door meetbare afspraken, vastgelegd in jaarplannen en ondersteund door coaching en training, kan de output worden verbeterd. Ook kan met een werving- en selectiebeleid vers bloed in de organisatie komen. Een andere vorm van vers bloed is interim-personeel, dat door houding en gedrag een voorbeeldfunctie vervult.

Tot slot bestaat de mogelijkheid dat de corporatie die dit veranderingsproces niet alleen wil of kan doormaken, een fusiepartner te zoekt. Op deze wijze is het mogelijk de schaal van de corporatie dusdanig te vergroten, dat het eenvoudiger wordt om verschillende maatregelen te nemen.

#### **Klinkt als...**

Deze denkwijze over strategisch personeelsbeleid en competentie management moet de corporaties niet vreemd in de oren klinken. Als het gaat om het bestaande woningbezit past elke corporatie nu strategisch voorraadbeheer toe. Er wordt bezien waar de zwakke plekken zitten in het bezit, wat nodig is in de markt en welke maatregelen kunnen worden uitgevoerd om het bestaande bezit aan te passen. Maatregelen zijn bijvoorbeeld verkoop, sloop-nieuwbouw, woningverbetering of huurprijsaanpassing.

Strategisch personeelsbeleid werkt dus niet anders. Afgestemd op waar de corporatie haar missie ziet liggen, wordt onderzocht waar de sterke en zwakke kanten van de organisatie liggen. Op basis daarvan wordt bepaald waar de organisatie versterking of verandering behoeft. Een brede range van maatregelen staat het management ter beschikking. Die range loopt van opleiding en training (gericht op het bestaande personeel), via beïnvloeding van de organisatie door werving, selectie en interim-opdrachten (gericht op nieuw personeel), tot aan samenwerken (al dan niet geformaliseerd) en fusie. Want waarom zouden corporaties alleen het kapitaal in de vorm van vastgoed onderhouden en waarom niet de mensen? Willen corporaties echt succesvol veranderen, dan ligt in dit laatste element bij uitstek de sleutel!