



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

> Retouradres: Postbus 16191, 2500 BD Den Haag

Juridische Zaken

Rijnstraat 8
Den Haag
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
T 070 456 18 66
F 070 456 27 99
www.ilent.nl

Contactpersoon

Ons kenmerk
O-5-18-0049.001

Uw kenmerk
WOB Woongood

Bijlage:
Relevante Wob-artikelen

Bij beantwoording:
Graag bovengenoemd
postbusadres gebruiken en
ons kenmerk en
contactpersoon vermelden.

5 MRT 2019

Datum :
Onderwerp: Besluit inzake uw Wob-verzoek

In uw brief van 6 juli 2018, ontvangen op 6 juli 2018, heeft u op grond van de Wet openbaarheid van bestuur (hierna: Wob) verzocht om openbaarmaking van het onderzoeksrapport over de organisatiecultuur van WoonGoed 2-Duizend in Reuver waar de Autoriteit Wonen op 9 maart 2018 over schrijft op haar website.

Procedure

De ontvangst van uw verzoek is schriftelijk bevestigd bij brief van 9 juli 2018.

In de brief van 27 juli 2018 ben u geïnformeerd dat een derde-belanghebbende in de gelegenheid is gesteld om een zienswijze in te dienen.

Wettelijk kader

Uw verzoek valt onder de reikwijdte van de Wob. Voor de relevante Wob-artikelen verwijs ik u naar de bijlage 1.

Zienswijzen

U bent erover geïnformeerd in de brief van 27 juli 2018 dat een derde-belanghebbende in de gelegenheid wordt gesteld een zienswijze te geven.

WoonGoed 2-Duizend heeft in haar zienswijze bedenkingen ingebracht ten aanzien van het openbaar maken van het onderzoeksrapport.

De zienswijze van de woningcorporatie heb ik in mijn belangenafweging meegenomen. Ik volg derde belanghebbende niet in haar zienswijze. Hieronder ga ik daar nader gemotiveerd op in.

Besluit

Ik heb besloten uw verzoek te honoreren. Voor de motivering verwijs ik naar het onderdeel Overwegingen van dit besluit.

Met excuses voor de vertraagde besluitvorming treft u hierbij mijn besluit aan.

Overwegingen

Algemene overweging: openbaarheid t.a.v. een ieder

Allereerst wordt opgemerkt dat ingevolge artikel 3, vijfde lid, van de Wob, een verzoek om informatie ingewilligd met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 10 en 11 van de Wob.

Het recht op openbaarmaking op grond van de Wob dient uitsluitend het publieke belang van een goede en democratische bestuursvoering. Het komt iedere burger in gelijke mate toe. Daarom kan ten aanzien van de openbaarheid geen onderscheid worden gemaakt naar gelang de persoon of de bedoeling of belangen van de verzoeker. Bij de te verrichten belangenafweging worden dan ook betrokken het algemene belang bij openbaarmaking van de gevraagde informatie en de door de weigeringsgronden te beschermen belangen, maar niet het specifieke belang van de verzoeker.

Evenmin kent de Wob een beperkte vorm van openbaarmaking. Dit betekent dat openbaarmaking van het gevraagde document uitsluitend aan u op grond van de Wob niet mogelijk is. Indien ik aan u het betreffende document zou verstrekken, zou ik dat ook aan anderen moeten geven indien zij daarom verzoeken. In dat licht vindt de onderstaande belangenafweging dan ook plaats.

Bestuurlijke aangelegenheid

Het begrip 'bestuurlijke aangelegenheid' wordt in de jurisprudentie ruim uitgelegd. Documenten van derden – zoals het onderhavige rapport – die met een doel onder de overheid berusten, vallen onder de reikwijdte van de Wob. Dat is hier ook het geval. Het desbetreffende rapport is op aanwijzing van de externe toezichthouders Autoriteit Woningcorporaties (AW) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) opgesteld. Voor de AW waren de uitkomsten van het organisatieonderzoek aanleiding WoonGoed 2-Duizend onder "Verscherpt Toezicht" te plaatsen. Anders dan de derde-belanghebbende stelt is er daarom wel degelijk sprake van een bestuurlijke aangelegenheid en dient het rapport inhoudelijk getoetst te worden aan de weigeringsgronden van artikel 10 en 11 van de Wob. Dit leidt tot de navolgende afweging.

Bedrijfs- en fabricagegegevens

Artikel 10, eerste lid, aanhef en onder c, van de Wob bepaalt dat het verstrekken van informatie achterwege blijft voor zover dit bedrijfs- en fabricagegegevens betreft, die door natuurlijke personen of rechtspersonen vertrouwelijk aan de overheid zijn medegedeeld. Onder bedrijfs- en fabricagegegevens wordt op grond van bestendige jurisprudentie verstaan: al die gegevens waaruit wetenswaardigheden kunnen worden afgelezen of afgeleid met betrekking tot de technische bedrijfsvoering of het productieproces dan wel met betrekking tot de afzet van producten of de kring van afnemers of leveranciers. Cijfers of gegevens die de financiële bedrijfsvoering en andere financiële stromen betreffen, worden onder omstandigheden eveneens als bedrijfs- en fabricagegegevens aangemerkt.

Uit de in het onderzoeksrapport opgenomen gegevens kunnen dergelijke wetenswaardigheden niet worden afgeleid. Het enkele gegeven dat het rapport in vertrouwen met de overheid is gedeeld, rechtvaardigt geen geslaagd beroep op deze weigeringsgrond. Waar het om moet gaan is dat het document bedrijfsvertrouwelijke informatie bevat. Daarvan is geen sprake en wordt overigens ook niet nader inhoudelijk onderbouwd door de derde-belanghebbende. Ik zie daarom geen reden om toepassing te geven aan het bepaalde in artikel 10, eerste lid, aanhef en onder c, van de Wob.

De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer

Op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob blijft verstrekking van informatie achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen het belang dat de persoonlijke levenssfeer wordt geëerbiedigd.

In het document staan geen direct tot de persoon herleidbare persoonsgegevens zoals namen en dergelijke. Niet kan worden uitgesloten echter dat – zeker in kleine kring – informatie wel is te herleiden tot een persoon. Dit geldt eigenlijk nagenoeg voor het gehele rapport. Terecht wijst de derde-belanghebbende er dan ook op dat het anonimiseren van het rapport zinledig is. Ik moet daarom de afweging maken of de bescherming van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen aan openbaarmaking van het rapport in de weg staat. Ik meen van niet. Daarbij weeg ik mee dat relatief veel informatie uit het rapport in meer of mindere mate al bekend is geworden via derde-belanghebbende zelf in interviews met de media, dan wel via haar website. Ik acht artikel 10, tweede lid, aanhef en onder e, van de Wob daarom niet van toepassing.

Het voorkomen van onevenredige benadeling dan wel bevoordeling

Op grond van artikel 10, tweede lid, aanhef en onder g, van de Wob blijft verstrekking van informatie achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen het belang van het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden. In dit verband wijst de derde-belanghebbende erop dat het rapport een gedateerde situatie beschrijft en dat daarom openbaarmaking ervan onevenredig benadelend zou zijn. Ik volg de derde belanghebbende hierin niet. Rechtspraak leert dat een beroep op een onvolledig en daardoor vertekend beeld als gevolg van openbaarmaking, niet snel wordt aanvaard. Van belang daarbij is dat er door het bestuursorgaan bij openbaarmaking wordt gewezen op de status van de informatie. In dat kader wijs ik erop dat naar aanleiding van het rapport verscheidene maatregelen zijn genomen en er in samenspraak een herstelplan is opgesteld. WoonGoed 2-Duizend werkt aldus hard aan herstel. Zie tot slot ook nog de website www.ilent.nl voor de laatste stand van zaken rondom het verscherpt toezicht van WoonGoed 2-Duizend. Artikel 10, tweede lid, aanhef en onder g, van de Wob is daarom niet van toepassing.

Publicatie

Wanneer belanghebbende bezwaar heeft tegen de openbaarmaking van de informatie, vindt de feitelijke openbaarmaking niet eerder plaats, dan twee weken na dagtekening van deze beschikking, conform artikel 6, vijfde lid, van de Wob. Op deze wijze wordt aan deze belanghebbende de mogelijkheid geboden om te proberen de openbaarmaking tegen te houden. Dit kan door het indienen van een bezwaarschrift bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties en door daarnaast bij de rechtbank te verzoeken om, bij wijze van voorlopige voorziening, het onderhavige besluit tot openbaarmaking te schorsen. Indien

binnen twee weken na dagtekening van dit besluit een bezwaarschrift is ingediend en een verzoek om voorlopige voorziening is gedaan, wordt de uitspraak van de voorzieningenrechter afgewacht, voordat tot daadwerkelijke openbaarmaking wordt overgegaan.

Hoogachtend,

De minister voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
nam

drs. M.K. Schurink
DE SECRETARIS-GENERAAL

Bezwaarclausule

Belanghebbenden kunnen binnen zes weken na bekendmaking van dit besluit daartegen schriftelijk bezwaar maken bij de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, t.a.v. de Directie Constitutionele Zaken en Wetgeving, postbus 20011, 2500 EA Den Haag. Het bezwaarschrift moet zijn ondertekend, voorzien zijn van een datum, alsmede de naam en het adres van de indiener en dient vergezeld te gaan van de gronden waarop het bezwaar rust en, zo mogelijk, een afschrift van het besluit waartegen het is gericht.

Bijlage 1 – Relevante artikelen uit de Wob

Artikel 3

1. Een ieder kan een verzoek om informatie neergelegd in documenten over een bestuurlijke aangelegenheid richten tot een bestuursorgaan of een onder verantwoordelijkheid van een bestuursorgaan werkzame instelling, dienst of bedrijf.
2. De verzoeker vermeldt bij zijn verzoek de bestuurlijke aangelegenheid of het daarop betrekking hebbend document, waarover hij informatie wenst te ontvangen.
3. De verzoeker behoeft bij zijn verzoek geen belang te stellen.
4. Indien een verzoek te algemeen geformuleerd is, verzoekt het bestuursorgaan de verzoeker zo spoedig mogelijk om zijn verzoek te preciseren en is het hem daarbij behulpzaam.
5. Een verzoek om informatie wordt ingewilligd met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 10 en 11.

Artikel 10

1. Het verstrekken van informatie ingevolge deze wet blijft achterwege voor zover dit:
 - a. de eenheid van de Kroon in gevaar zou kunnen brengen;
 - b. de veiligheid van de Staat zou kunnen schaden;
 - c. bedrijfs- en fabricagegegevens betreft, die door natuurlijke personen of rechtspersonen vertrouwelijk aan de overheid zijn meegedeeld;
 - d. persoonsgegevens betreft als bedoeld in paragraaf 2 van hoofdstuk 2 van de Wet bescherming persoonsgegevens, tenzij de verstrekking kennelijk geen inbreuk op de persoonlijke levenssfeer maakt.
2. Het verstrekken van informatie ingevolge deze wet blijft eveneens achterwege voor zover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:
 - a. de betrekkingen van Nederland met andere staten en met internationale organisaties;
 - b. de economische of financiële belangen van de Staat, de andere publiekrechtelijke lichamen of de in artikel 1a, onder c en d, bedoelde bestuursorganen;
 - c. de opsporing en vervolging van strafbare feiten;
 - d. inspectie, controle en toezicht door bestuursorganen;
 - e. de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer;
 - f. het belang, dat de geadresseerde erbij heeft als eerste kennis te kunnen nemen van de informatie;
 - g. het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van bij de aangelegenheid betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel van derden.
3. Het tweede lid, aanhef en onder e, is niet van toepassing voorzover de betrokken persoon heeft ingestemd met openbaarmaking.
4. Het eerste lid, aanhef en onder c en d, het tweede lid, aanhef en onder e, en het zevende lid, aanhef en onder a, zijn niet van toepassing voorzover het milieu-informatie betreft die betrekking heeft op emissies in het milieu. Voorts blijft in afwijking van het eerste lid, aanhef en onder c, het verstrekken van milieu-informatie uitsluitend achterwege voorzover het belang van openbaarmaking niet opweegt tegen het daar genoemde belang.

5. Het tweede lid, aanhef en onder b, is van toepassing op het verstrekken van milieu-informatie voor zover deze handelingen betreft met een vertrouwelijk karakter.
6. Het tweede lid, aanhef en onder g, is niet van toepassing op het verstrekken van milieu-informatie.
7. Het verstrekken van milieu-informatie ingevolge deze wet blijft eveneens achterwege voorzover het belang daarvan niet opweegt tegen de volgende belangen:
 - a. de bescherming van het milieu waarop deze informatie betrekking heeft;
 - b. de beveiliging van bedrijven en het voorkomen van sabotage.
8. Voorzover het vierde lid, eerste volzin, niet van toepassing is, wordt bij het toepassen van het eerste, tweede en zevende lid op milieu-informatie in aanmerking genomen of deze informatie betrekking heeft op emissies in het milieu.

Artikel 11

1. In geval van een verzoek om informatie uit documenten, opgesteld ten behoeve van intern beraad, wordt geen informatie verstrekt over daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen.
2. Over persoonlijke beleidsopvattingen kan met het oog op een goede en democratische bestuursvoering informatie worden verstrekt in niet tot personen herleidbare vorm. Indien degene die deze opvattingen heeft geuit of zich erachter heeft gesteld, daarmee heeft ingestemd, kan de informatie in tot personen herleidbare vorm worden verstrekt.
3. Met betrekking tot adviezen van een ambtelijke of gemengd samengestelde adviescommissie kan het verstrekken van informatie over de daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen plaatsvinden, indien het voornemen daartoe door het bestuursorgaan dat het rechtstreeks aangaat aan de leden van de adviescommissie voor de aanvang van hun werkzaamheden kenbaar is gemaakt.
4. In afwijking van het eerste lid wordt bij milieu-informatie het belang van de bescherming van de persoonlijke beleidsopvattingen afgewogen tegen het belang van openbaarmaking. Informatie over persoonlijke beleidsopvattingen kan worden verstrekt in niet tot personen herleidbare vorm. Het tweede lid, tweede volzin, is van overeenkomstige toepassing.

Van kramp naar vertrouwen
Organisatieonderzoek WoonGoed 2-Duizend

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Rapport
WoonGoed 2-Duizend

BMC Advies
maart 2018
J. de Wit MSc
drs. R. Wever
Projectnummer: P004904
Correspondentienummer: AD-0503-90773

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	AANLEIDING, VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSAANPAK	2
1.1	Onderzoek naar aanleiding van tekenen van een neerwaartse spiraal	2
1.2	Hoe fit en toekomstbestendig is de organisatie WoonGoed 2-Duizend?	2
1.3	Kijkvenster van de onderzoekers en onderzoeksverantwoording	3
1.4	De kern van onze bevindingen: ontwarren van een Gordiaanse knoop	4
HOOFDSTUK 2	DE WAARNEMINGEN OP EEN RIJ	6
2.1	Structuur	6
2.2	Strategie	7
2.3	Stijl van leidinggeven	8
2.4	Systemen	9
2.5	Cultuur	10
2.6	Personeel	11
HOOFDSTUK 3	ANALYSE EN VERKLARINGEN	13
3.1	De organisatie: voorbij de fase van vijf voor twaalf	13
3.2	Historische verklaringen	14
3.3	Sociaal-culturele verklaringen	14
3.4	Verandervermogen, leiderschap en personeelsstrategie	14
HOOFDSTUK 4	AANBEVELINGEN: HANDELINGSPERSPECTIEVEN VOOR DE TOEKOMST	16
4.1	Raad van Commissarissen: vanuit zelfreflectie op afstand	16
4.2	Ingrijpen in topstructuur noodzakelijk	16
4.3	Per direct versterken primaire proces: inzetten op capaciteit en kwaliteit dienstverlening	17
4.4	Operatie herstel vertrouwen: in gesprek met personeel	18
4.5	Collectieve ambitie: missie, visie, strategie	18
4.6	Externe begeleiding ondernemingsraad	19

Hoofdstuk 1

Aanleiding, vraagstelling en onderzoeksplan

1.1 Onderzoek naar aanleiding van tekenen van een neerwaartse spiraal

Organisaties bestaan niet. Mensen in organisaties wel. Bij woningcorporatie WoonGoed 2-Duizend werken ongeveer 50 mensen. Zij zetten zich iedere dag in voor de bewoners van de meer dan 5.000 huurwoningen in de regio Noord- en Midden-Limburg. De afgelopen jaren is er in de woningcorporatiesector het nodige gebeurd, mede door de invoering van de Woningwet. Verhuurdersheffingen, assetmanagement, prestatieafspraken, regisserend opdrachtgeverschap, ketensamenwerking en verduurzaming: veel corporaties in Nederland zijn volop in ontwikkeling.

Ook veranderingen binnen en in de directe omgeving van de organisatie van WoonGoed 2-Duizend (verder: WG2D) hebben geleid tot een aantal kenmerken van een organisatie met forse opgaven: verschillende leiderschapswisselingen, reorganisaties, een bovengemiddeld ziekteverzuim, een (tijdelijk) niet-functionerende ondernemingsraad en een zwartboek van FNV Bouwen & Wonen, waarin tekenen van angst en intimidatie worden geschetst.

Deze escalatie is voor de Raad van Commissarissen (RvC) aanleiding om een onderzoek te starten naar de organisatiecultuur, met als doel grip krijgen op de organisatiesituatie en zicht te krijgen op handreikingen voor verbetering richting de toekomst. Het starten van dit onderzoek beschouwen wij dan ook als een belangrijke interventie.

Enkele feiten die de urgente situatie van WG2D illustreren:

- een extreem hoog ziekteverzuim (meer dan 20%);
- bovengemiddeld veel inhuur van externen;
- veel wisselingen in de topstructuur (directie en MT);
- veel dreigingen vanuit het management met waarschuwingen en berispingen richting medewerkers;
- tientallen woningen die leegstaan en lange tijd wachten op een huurder;
- ILT, AW en WSW hanteren toezichtregimes, waarmee de externe druk wordt opgevoerd;
- een (gedurende langere tijd) niet-functionerende ondernemingsraad;
- veel medewerkers die al lange tijd geen functionerings- en/of beoordelingsgesprek hebben gehad met een leidinggevende;
- veel ontevreden huurders, die niet tijdig en adequaat geholpen worden daar waar het gaat om basisdienstverlening.

1.2 Hoe fit en toekomstbestendig is de organisatie WoonGoed 2-Duizend?

Fitte organisaties staan in verbinding met hun omgeving, zijn in staat om de juiste doelen te behalen en kunnen zich aanpassen aan veranderingen. Om dit mogelijk te maken weten fitte organisaties een klimaat te scheppen waarin medewerkers hun resultaten behalen, zich ontwikkelen en voldoening uit hun werk halen. Corporaties moeten scherp aan de wind zeilen. Voor medewerkers ligt de lat steeds hoger. Van hen wordt meer professionaliteit, resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid gevraagd. Hoe ondersteun je dat en hoe kom je tot een *fitte organisatie*? Oftewel: hoe kunnen we als organisatie de goede dingen doen en die dingen goed doen?

De centrale doelstelling van dit onderzoek luidt:

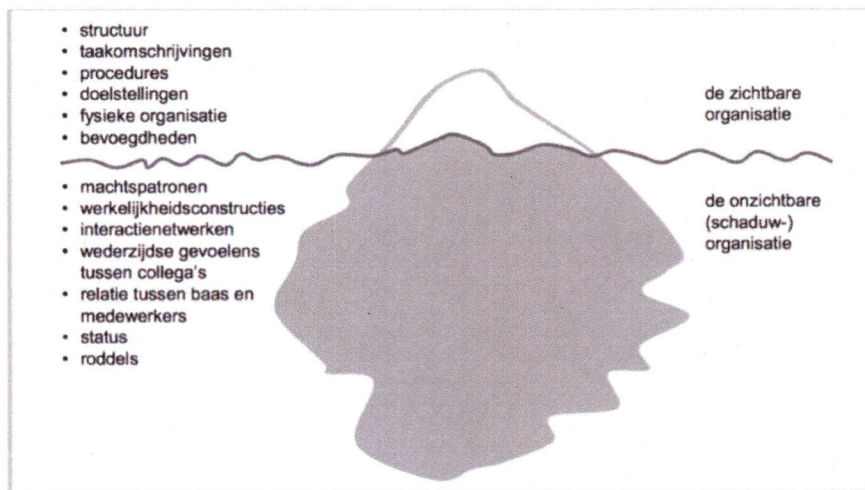
Met behulp van ervaringen van medewerkers een *diagnose* opstellen van hoe de organisatie ervoor staat en in beeld brengen welke interventies kunnen bijdragen aan het versterken van de organisatiekracht met concrete en praktijkgerichte *aanbevelingen*. Gericht op het herstellen van het vertrouwen in de organisatie.

1.3 Kijkvenster van de onderzoekers en onderzoeksverantwoording

Als het gaat om organisatiekracht (een organisatie die nu en de komende jaren de juiste dingen doet en die dingen goed doet) kijken we specifiek naar zes thema's, waarbij het vertrekpunt voor dit onderzoek de organisatiecultuur is:

- de structuur (verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- de strategie (waar werken we met elkaar naartoe, waar doen we het voor?);
- de stijl van leidinggeven (managementstijl);
- de systemen (regels, procedures, voortgangsbewaking);
- de cultuur (gemeenschappelijke waarden, taal, gedragingen);
- het personeel (benutten en ontwikkelen van capaciteiten van mensen).

Daarbij zijn zowel 'harde' als 'zachte' factoren van belang. Wij hanteren het model van 'de ijsberg' (met een zichtbare en een onzichtbare dynamiek, die niet te ver uit elkaar mogen lopen).



Mede op basis van onze ervaringen is het in een traject als dit voor ons als onderzoekers van extreem belang om prudent en zorgvuldig te werk te gaan, want:

- Het gaat over mensen.
- Het gaat om persoonlijke gevoelens en emoties.
- Vertrouwelijkheid is daarom een basisvoorwaarde.
- Het vraagt van de onderzoeker de vaardigheid om vanuit meerdere perspectieven te blijven kijken en een oordeel zo lang mogelijk uit te stellen. Hoor en wederhoor zijn daarbij ontzettend belangrijk.

Voor ons is het van belang om onderzoek te doen vanuit de kernwaarden professionele onafhankelijkheid, transparantie, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. De aanbevelingen moeten recht doen aan de geconstateerde verbeterpunten en aansluiten bij de situatie en fase waarin de organisatie zich bevindt. Daarbij is casuïstiek alleen van waarde als dit een uiting is van een bredere waarneming. Daar waar het gaat over oordelen over functionarissen gebeurt dit alleen wanneer dit functioneren effect heeft op de organisatie als geheel en op basis van hoor en wederhoor.

We danken alle gesprokenen voor hun openhartigheid. Die heeft ons vanuit vele perspectieven een helder beeld gegeven van de situatie bij WG2D en stelt ons in de gelegenheid om scherpere in onze analyse en aanbevelingen te brengen. We brengen de boodschappen helder en soms hard, maar we proberen dit op de invulling en uitwerking van functionarissen en niet op personen te betrekken en we proberen bovenal ontwikkelgericht vooruit te kijken. Er is ruimte geweest voor hoor en wederhoor.

1.4 De kern van onze bevindingen: ontwarren van een Gordiaanse knoop

De aangetroffen situatie is ernstig en urgent. Op alle fronten en alle niveaus: van RvC tot MT tot medewerkers en medezeggenschap. Het eerlijke verhaal: bij ons als organisatieadviseurs was onze eerste reactie dat deze corporatie als enige uitweg heeft te worden overgenomen door een andere corporatie. We hanteren bewust niet de term 'fuseren', want daar zou een zekere mate van gelijkwaardigheid uit spreken. De basis van WG2D is daarvoor simpelweg niet krachtig genoeg. Als WG2D een Nederlandse gemeente betrof, zouden we adviseren een regeringscommissaris te benoemen.

We hebben heel veel kramp aangetroffen. Veroorzaakt door externe regelgeving en toezichthouders, onderlinge verhoudingen, gebrekkige conflictregulering, onvoldoende zelfbewustzijn en een gebrek aan zelfvertrouwen en leidinggevende (verander)capaciteiten. We zien dan ook dat deze club van vijftig mensen geen team is; er zijn meerdere 'kampen'. De RvC stuurt ad hoc en betracht daarbij onvoldoende afstand. Het MT is geen verbindend en organisatiebreed strategisch sturend gremium, maar een politieke belangenarena en onder medewerkers heerst allesbehalve een teamgevoel vanuit een gedeelde ambitie.

Medewerkers raken onverschillig over de ontstane situatie, bijna machteloos. Veel mensen zijn aan het overleven. De huidige organisatie draait op een aantal toppers. We zien daarbij duidelijk signalen en kenmerken die duiden op een *verwaarloosde organisatie*. Waarin vijandbeelden over andere afdelingen of groepen een eigen leven gaan leiden en het vertrouwen in managers nihil is. Waar wantrouwen heerst. Er is een groep medewerkers die elkaar uit machteloosheid over de ontstane situatie zijn gaan opzoeken, steviger en steviger zijn gaan vasthouden (ook buiten de muren van de organisatie) en zo zijn losgezongen van de rest van de organisatie. Dat is kwalijk. Er zijn meerdere kampen, er zijn meerdere snelheden, je bent loyaal aan de ene of de andere groep. Dat is funest voor iedere organisatie. En uiteindelijk dus voor degene voor wie WG2D bestaat: de huurder.

Tegelijkertijd hebben we ook ontzettend veel betrokken mensen gesproken en diepgaand van gedachten gewisseld over waar te beginnen met weer opbouwen. Over een wenkend perspectief, positieve energie en vertrouwen richting de toekomst. En de eerste basale stapjes die daarvoor nodig zijn, hoelang dat nog gaat duren en wat dat van eenieder vraagt.

Dan hebben we het over de kritische spiegel die de RvC zich moet voorhouden, het ingrijpen in de topstructuur en het in goed overleg afscheid nemen van medewerkers die niet willen of kunnen veranderen.

Er zijn verschillende scenario's: van fuseren met een andere corporatie tot wederopbouw van de huidige organisatie. Ook in geval van een mogelijke fusie zullen de organisatie en haar dienstverlening de komende jaren op kracht moeten worden gebracht. Daarvoor is het wel nodig om met elkaar te gaan werken aan een collectieve ambitie en een wenkend perspectief. In kleine stapjes, te beginnen met basale dingen: missie, visie en strategie. Een gezamenlijk beeld, dat verbindt, enthousiasmeert en richting wijst. Waar managers op een passende manier leidinggeven en met elkaar een team gaan vormen. Waar aandacht is voor *de bedoeling* van de organisatie en waarbij systemen en processen niet leidend, maar ondersteunend zijn. Waar ontwikkelgesprekken met medewerkers worden gevoerd. Ook de ondernemingsraad (OR) heeft de afgelopen jaren onvoldoende kracht getoond en is geen conflictregulerend mechanisme geweest, maar heeft juist versterkend gewerkt op de verwijdering tussen groepen in de organisatie. Een zelfkritische spiegel is dus voor iedere betrokkene noodzakelijk. Er is sprake van een situatie met alleen maar verliezers.

Voor de korte termijn adviseren we daarom om:

- achterstanden weg te werken en het primaire proces op orde te brengen;
- een bestuurder en managers aan te stellen die de corporatiesector kennen en in staat zijn om leiding te geven aan verbetering in een verwaarloosde organisatie;
- gesprekken aan te gaan met een aantal medewerkers/langdurig zieken en daarbij gezamenlijk tot een beeld en perspectief te komen. Concreet: ofwel een ontwikkelplan met elkaar maken ofwel afscheid nemen;
- een sessie onder externe begeleiding over een toezichtvisie en -kader alsmede zelfreflectie te organiseren door de RvC, mede in het licht van eerdere feedback vanuit toezichthoudende instanties en de bevindingen uit deze rapportage;
- in samenspel met MT en medewerkers te komen tot een gedragen organisatievisie en leidraad voor samenwerking op basis van kernwaarden;
- deze visie en leidraad als uitgangspunt te nemen voor de weer in voeren strategische personeelsplanning en de gesprekkencyclus met medewerkers;
- in overleg met de OR externe begeleiding te zoeken voor de OR, om deze weer van toegevoegde waarde voor de hele organisatie te laten zijn.

Hoofdstuk 2

De waarnemingen op een rij

Voordat wij begonnen aan onze interviewronde was ons vertrekpunt, na bestudering van diverse documenten en de website: dit moet toch een ideale corporatie zijn. Niet al te groot, een prachtig werkgebied, een flitsende website, een prachtig kantoor. We hebben ook kennis kunnen nemen van de brandbrief van FNV Bouwen & Wonen en deze, net als andere documenten en persoonlijke meningen, voor kennisgeving aangenomen. We hebben met een open blik waargenomen en alle perspectieven en gevoelens in hun waarde gelaten. Iedere betrokkene heeft vanzelfsprekend een eigen perspectief op de oorzaken en hoe het beter moet. Boven de praktijk van alle dag uitstijgend, vanuit een organisatiekundig perspectief, constateren we op alle onderdelen zaken die beter kunnen. In het volgende hoofdstuk wegen we die als basis voor mogelijke en passende interventies.

2.1 Structuur

- *'Je zit te veel op mijn stoel'*. In vele organisaties is dat een continu vraagstuk tussen toezichthouder en bestuurder, of het nu gaat om Philips of om een willekeurige gemeente. In navolging van wat de toezichthouders reeds hebben geconstateerd, benadrukken wij ook dat de RvC van deze corporatie te dicht op de organisatie zit. Dat leidt vanuit onze bevindingen tot meer frictie dan de AW op hoofdlijnen constateert. In tijden van wisselingen van een directeur-bestuurder begrijpen wij dat de RvC zich richt op de positie en rol van de directeur-bestuurder. Tegelijkertijd schrijven we bewust 'de organisatie', omdat zich hier een significant governanceprobleem voordoet: signalen vanuit huurders(verenigingen), die door leden van de RvC in de organisatie worden gebracht, zorgen voor diffuse rol-, taak- en verantwoordelijkheidsdeling. Het gaat om het sturingsniveau van de RvC vanuit een zuivere governancestructuur en de manier waarop het beeld in de organisatie is ontstaan dat de RvC direct in de organisatie stuurt.
- We constateren ook dat die beperkte rolzuiverheid heeft geleid tot gevoelens van (persoonlijke) afkeer tussen RvC en een deel van het MT, met gevolgen voor de eenheid van sturing en de (noodzakelijke) wisselwerking tussen beide gremia. Het gebrek aan een krachtige topstructuur leidt er ook toe dat de RvC de ruimte krijgt om zich in de organisatie te mengen en op momenten (nieuwjaarsborrel) de medewerkers toespreekt. De uitwerking hiervan is dat de positie van de directeur-bestuurder wordt uitgehold in de organisatie.
- De RvC is niet bezig met een toezicht op basis van visie, waarbij toezicht wordt gehouden op een aantal cruciale speerpunten, zoals personeel, financiën, huisvesting en kwaliteit. De informatie-uitwisseling (goede sturingsinformatie op het juiste moment) tussen RvC en topstructuur heeft er onvoldoende aan bijgedragen de belangrijkste issues te adresseren en hierop te acteren.
- Er liggen te veel taken (en daarmee invloed) bij één manager (zowel Bedrijfsvoering, als Wonen, als HRM). Dat is een te groot risico gebleken; daarmee wordt de invulling van die rollen erg persoonsafhankelijk, wat leidt tot kwetsbaarheid. Op de achtergrond speelt mee dat er in de organisatie gevoelens leven dat het een wedstrijd betreft wie de belangrijkste afdeling was en is: toen er veel gebouwd en ontwikkeld werd, was dat volgens sommigen Vastgoed, terwijl er (mede door nieuwe wet- en regelgeving) een verschuiving heeft plaatsgevonden naar professionaliseren van de bedrijfsvoering (o.a. inkoop, processen, sturingsinformatie). En in de missie van de organisatie staat dat de huurder (en excellente dienstverlening) centraal staat. De afdelingen acteren als eilanden en er is veel wantrouwen tegenover 'de andere afdeling'.

- De taakverdeling tussen de bestuurder en MT is niet scherp en afgebakend. Wie gaat waarover, wat is onze gezamenlijke ambitie, hoe geven we leiding, waar sturen we bij en wie besluit uiteindelijk (oftewel: hoe bouwen we conflictregulerende mechanismen in)? Deze vragen zijn onvoldoende geagendeerd geweest en erg persoonsafhankelijk geworden. Ook de status en richtinggevende bevoegdheden van het MT als strategisch-tactisch gremium zijn onvoldoende gecommuniceerd, onderling en richting organisatie. Er is geen sprake van een team.
- Kijkend naar het organogram valt op dat er relatief veel hiërarchische lagen zijn. Naast de directeur-bestuurder en managers zijn er ook op een aantal plekken teamleiders (niet-formeel leidinggevend) en coördinatoren voor het primaire proces (terwijl daar sprake is van onderbezetting en uitvoeringscapaciteit noodzakelijk is, bijvoorbeeld bij Wonen). De meerwaarde hiervan is voor ons niet helder. Zeker omdat (in)formele doorzettingsmacht voor groot deel bij de manager Wonen/Bedrijfsvoering ligt.
- Wat wel een kwalitatieve verbetering is geweest zijn de staffuncties van controller en bestuursadviseur met juridische kennis (zij schuiven aan als advieslieden MT). Gezien de opgaven voor de corporatiesector is het krachtig invullen van deze functies cruciaal, zeker gelet op waar WG2D vandaan kwam op deze terreinen.
- In de structuur is onvoldoende oog geweest voor verdeling van werkdruk. Het KCC heeft bijvoorbeeld extra taken van een extern incassobureau overgedragen gekregen zonder extra capaciteit. Hierop is vervolgens door het MT niet geïntervenieerd.

2.2 Strategie

- Er is geen gezamenlijke visie op waar WG2D naartoe op weg is en daar waar uitspraken gedaan zijn ('losse flodders') zijn er de afgelopen jaren ook veel wisselingen in geweest: regiecorporatie, zelfsturende teams, vanuit opdrachtgeverschap, verantwoordelijkheden laag in de organisatie, en later toch weer niet. Laat staan dat hier structureel naar gehandeld wordt.
- Dat is mede veroorzaakt door vele leiderschapswisselingen in de topstructuur. Al sinds 2012 zijn er bewegingen gaande op het gebied van reorganisaties. Iedere persoon startte met eigen ambities, er was onvoldoende collectief geheugen in de topstructuur om als leidraad te kunnen dienen.
- Er is een missie, visie, er zijn kernwaarden, maar die leven niet en zijn nooit vertaald naar de afdelingen, teams en individuele medewerkers ('wat betekent dit voor ons?'). Ook heeft het ontbroken aan voorbeeldgedrag van leidinggevend.
- We zien wel dat er de afgelopen jaren een noodzakelijke verbeterslag heeft plaatsgevonden wat betreft sturingsinformatie, processen, werkbeschrijvingen et cetera. Tegelijkertijd zien we dat 'processen en systemen' dé leidraad zijn geworden voor de organisatie. De verbeterslag heeft geleid tot een geheel eigen dynamiek, waarbij 'de bedoeling' van deze organisatie (diensten verlenen aan huurders) ten onder is gegaan aan de systeemwereld van beleid, procedures, regels, protocollen en voorschriften.
- Er is wel een strategisch beleidsplan, waarbij ook scenariosessies hebben plaatsgevonden, maar de gekozen richting is onvoldoende gedragen in de organisatie en ook onvoldoende vertaald naar de dagelijkse praktijk. Daarbij constateren we dat de ambities te ambitieus zijn voor een organisatie waarin de basis niet op orde is (zowel bezuinigingen, duurzaamheid, aftopping, verkopen, nieuwbouw als renovaties). We hebben waardering voor de gekozen thema's die recht doen aan de belangrijkste opgaven in de corporatiesector en de specifieke regio, maar de vraag is hoeveel de organisatie kan waarmaken in de omstandigheden van de afgelopen jaren (en hoeveel frictie teleurstellingen vervolgens teweegbrengen).
- Er is geen visie op welk type leiderschap deze organisatie in deze fase nodig heeft. Daarover is ook niet gesproken en gereflecteerd in het MT.

- Strategievorming is overigens nu bijna onmogelijk en niet passend bij de fase van deze organisatie; naar analogie van de gordiaanse knoop moet er eerst op basaal niveau gewerkt worden aan vertrouwen en moet samen met medewerkers de basisdienstverlening op orde worden gebracht (hier en nu), alvorens er nagedacht kan worden over een wenkend perspectief voor over een paar jaar.

2.3 Stijl van leidinggeven

- We missen een eenheid, een team. Daar dragen zowel de bestuurder als andere MT-leden verantwoordelijkheid in. Verkokering past bij een organisatie waarin stabiliteit noodzakelijk of wenselijk is. Daarvan is in de afgelopen jaren, de opbouwfase, onder druk van wet- en regelgeving en toezichthouders logischerwijs sprake geweest. Te sterke verkokering is echter hinderlijk en belemmerend voor het ontwikkel- en innovatievermogen van de gehele organisatie. Zeker als afdelingen elkaar niet weten te vinden en wantrouwen niet in de kiem gesmoord wordt. Daar ligt een belangrijke taak voor het management ('de boel bij elkaar houden'). Immers, in deze razendsnelle maatschappelijke en technologische dynamiek lukt het bijna geen enkel organisatieonderdeel in welke organisatie dan ook om volledig autonoom de goede dingen te doen. Samenwerking is noodzakelijk om alle perspectieven en belangen te kennen en zo uiteindelijk tot een gewogen besluit en richting te komen.
- We zien in de kern een complementair team, waarin sommigen meer dominant en uitgesproken zijn met een visie, anderen die wat meer op de achtergrond acteren en inhoudelijk wikken en wegen, meer conflictmijdend zijn. Die ruimte voor diversiteit (en het productief maken van de verschillen) is echter onvoldoende gebleken. Met elkaar zijn geen leidende principes/randvoorwaarden voor de onderlinge samenwerking geformuleerd.
- De directeur-bestuurder wordt als aanspreekbaar en toegankelijk omschreven. Ook veelal als onzichtbaar als boegbeeld van de organisatie. Op de klassieke vraag 'wie is de baas in deze organisatie?' kwam de manager Bedrijfsvoering/Wonen stevast als eerste naar voren. Daarmee zijn de positie, kracht, status en het (in)formele gezag (en dus sturingsmiddelen) van de directeur-bestuurder direct in het gedrang.
- Er is geen gezamenlijk beeld van wat leidinggeven in deze organisatie behelst: of het nu gaat om competenties om te kunnen differentiëren binnen teams en richting type medewerkers, voorbeeldgedrag als het gaat om samenwerking of het elkaar aanspreken als afspraken niet worden nagekomen. Het MT-overleg is meer een politiek orgaan, waarin persoonlijke verhoudingen bepalend zijn in plaats van de inhoud en sturing op opgaven van de organisatie als geheel.
- De topstructuur is zodoende niet in staat om te verbinden en de verandering te begeleiden met een passende balans tussen mens- en taakgerichtheid. De breedte en diepte van de verandering (het betreft de hele organisatie en een langjarige cultuurverandering) zijn niet voldoende gemanaged oftewel het MT heeft niet de voorwaarden gecreëerd om de gewenste verandering duurzaam in gang te zetten. Dit heeft wel een relatie met de vele wisselingen de afgelopen jaren in de topstructuur en onafgemaakte keuzes rondom bijvoorbeeld het afscheid nemen van medewerkers en medewerkers die op de verkeerde plek terechtgekomen zijn. Dit heeft een beeld van 'voortmodderen' teweeggebracht, waar onvoldoende strategisch op geacteerd is (bijvoorbeeld met een strategische personeelsplanning vanuit missie, visie en kernwaarden). Daardoor zijn kleine conflicten onnodig geëscaleerd.

- Daarmee hangt samen dat veel medewerkers geen gesprekscyclus met hun leidinggevende hebben rondom functioneren en beoordelen. Vaak al een aantal jaren niet. Het aantal berispingen/waarschuwingen en het dreigen daarmee geeft ons de indruk van een zekere onmacht bij leidinggevendenden om verandering tot stand te brengen.
- Dat in diverse (openbare) plannen en begrotingen wordt geschreven dat het een strategisch risico is dat de organisatie onvoldoende aanpassings- en doorzettingsvermogen heeft, beoordelen wij als onverstandig. Wij herkennen het beeld voor een deel zeker, maar het openbaar opschrijven als interventie leidt, met gevoel voor understatement, niet direct tot de gewenste verandering van die groep medewerkers.
- In het verlengde van wat bij Strategie genoemd is: het management heeft wel veel ambities. Met een metafoor: het is voor ons alsof ze met Bal op het dak 6 tegen Barcelona willen winnen, terwijl ze ook nog vier geblesseerden en drie spelers hebben die met elkaar in conflict zijn en elkaar vooral niet de bal toespelen. Dat leidt onvermijdelijk tot nog meer teleurstellingen en frustratie.

2.4 Systemen

- Er is, mede door toezichthoudende instanties, terecht meer aandacht gekomen voor basale sturingsinformatie (financiële stromen, bezit, beheer, onderhoud, inkoop, etc.). Die externe druk heeft echter geleid tot kramp in de organisatie. De bestuurder en het MT hebben daar onvoldoende een eigen passende aanpak op ontwikkeld, maar zijn doorgeschoten in 'het moet nu helemaal anders'. Dat heeft impact gehad in de organisatie. Er is een overmatige focus ontstaan op systemen, werkbeschrijvingen en processen als leidend principe. Veelgehoord in de organisatie: 'We werken voor de systemen.'
- Bij de telefooncentrale wordt gemonitord hoeveel wachtenden er zijn en wordt inzicht verkregen in de gemiddelde gespreksduur. Dat is op zich een goed instrument om van elkaar te leren en beter i.c. professioneler te worden. In deze organisatie, door de heersende argwaan, voelen mensen dit als 'ik word in de gaten gehouden', zeker aangezien de capaciteit op dit organisatieonderdeel fors teruggelopen is door vertrek en (langdurige) ziekte. Er lag een hulpvraag om met elkaar de achterstanden weg te werken (negatieve energie). Die is onvoldoende geagendeerd op de MT-agenda.
- Een ander voorbeeld waarover veel gesproken is in exemplarische zin: het inkoopstartdocument (voor uitgaven vanaf € 100). Professioneel om vanuit het vierogen-principe inkoop minder persoonsafhankelijk te maken. Vroeger was er te veel vrijheid en had iedere(!) medewerker eigen budget. Nu is er het risico van doorslaan naar de andere kant: naar een situatie van extreme controle, met als uitgangspunt handelings-onbekwaamheid (een ouder-kindrelatie waar het gaat om manager-werknemer). Hiermee wordt ook de professionele vrijheid van medewerkers geraakt: als zij in de praktijk iets praktisch willen oplossen in het belang van de huurder, voelen ze zich geremd door de regels en procedures. Het gaat erom hierin met elkaar een balans te vinden en hierover het gesprek aan te gaan (doel, middel). Dat is niet gebeurd en waar dat wel geprobeerd is, is er onvoldoende naar gehandeld.
- ICT-systemen werken niet altijd optimaal en dat heeft consequenties voor het primaire proces (Outlook ligt er weleens uit, de telefoon werkt niet altijd goed – mensen vallen weg van de lijn).
- Positieve noot uit de afgelopen jaren: er is wel veel meer inzicht in basale sturingsinformatie gekomen (VHE's, cv-ketels, maandelijkse financiële rapportages, procesbeschrijvingen, leegstandcijfers, etc.).

2.5 Cultuur

- De ingezette reorganisatie en het traject van assessments vijf jaar geleden is een goedbedoelde interventie geweest als het gaat om professionalisering en bouwen aan een krachtige organisatie, maar heeft nooit daadwerkelijk de uitwerking gehad dat het een impuls werd voor die *fitte organisatie*.
- Een grote groep medewerkers is hier als begin twintiger begonnen; deze mensen zijn inmiddels vijftiger of zestiger, zijn vader of moeder geworden of zelfs al opa en oma, zijn zelf als mens veranderd en WG2D is daar als werkgever en sociaal construct deels in meegegaan. Vanaf 2000 was er een decennium met een pater familias aan het roer: mensgericht en een boegbeeld. Voor een significante groep waarin dergelijke lange dienstverbanden zijn loert het gevaar van geen professioneel onderscheid kunnen maken tussen de persoon en de rol. Hoewel elkaar kennen en vertrouwen een waardevolle basis is voor samenwerking binnen een organisatie, zien we dat de mate van sociale cohesie binnen WG2D op onderdelen ongezond heeft uitgewerkt. Zeker toen er ingrijpende veranderingen aan kwamen, is het onderscheid tussen rol (professional) en persoon door medewerkers onvoldoende gemaakt. De overgang van mens- naar meer taakgericht is ook onvoldoende vanuit het MT begeleid vanuit basale veranderkundige vaardigheden.
- Dit is geëscaleerd met de komst van de nieuwe manager Bedrijfsvoering/Wonen. De sociale en Limburgse familiale cultuur heeft voor verdere verwijdering gezorgd: het deel onder de ijsberg is alleen maar steviger geworden. Terwijl in de organisatie zaken aan de oppervlakte veranderden (noodzakelijke professionalisering), is de groep medewerkers die elkaar ook buiten de organisatie ontmoette elkaar steviger gaan opzoeken. Ze kwamen daarmee feitelijk alleen maar losser te staan van de organisatieontwikkeling. Het was zo ver geëscaleerd dat er 'met ons'- en 'tegen ons'-kampen ontstonden. Dat mensen die ziek thuis zaten wel op kantoor kwamen, ofwel om zakelijk overleg te plegen, ofwel om sociale contacten te onderhouden, beschouwen we als niet-constructief in de bestaande verhoudingen.
- Een mogelijk instrument om conflicten over organisatieontwikkeling vroegtijdig bij te sturen vormt de OR. Die heeft die rol niet voldoende gepakt de afgelopen jaren. In de (voor sommige medewerkers) onzekere tijden heeft de OR bij een deel van de medewerkers zijn aansluiting verloren, terwijl de belangen van andere individuen de leidraad leken te zijn geworden. De OR is verworpen tot een strijdveld in optima forma en wordt gezien als het gremium waar de 'FNV-weerstandsgroep' tracht haar stem te laten horen. Dat kan en mag nooit het geval zijn, omdat de OR alle medewerkers vertegenwoordigt.
- We zien dat er een aantal kampen is ontstaan, met als twee uitersten:

Ik werk hier al 28 jaar. Vroeger was alles beter. Je had alle vrijheid, kreeg waardering en het was gezellig. De huurder stond echt centraal. Nu moet alles in processen, word ik in de gaten gehouden en wordt de huurder niet meer geholpen.

Die oude garde hier wil gewoon niet veranderen. Ze zitten in een gouden kooi, maar de wereld verandert gewoon en daar moeten we in mee. Elkaar aanspreken hoort in een professionele omgeving gewoon, het is logisch dat we worden aangesproken op resultaten. Het voelt ook raar: als ik aan kom lopen in de keuken, zijn ze opeens stil.

- In deze beide uitspraken (fictief maar representatief) zit in feite een hulpvraag verscholen die blijkbaar onvoldoende geagendeerd is geweest. Beide groepen medewerkers willen uiteindelijk de huurder helpen en op hun werk gewoon de goede dingen doen en daar energie van krijgen. Toch is er een wereld van verschil en zijn er kampen ontstaan. Mensen die elkaar niet opzoeken en aanspreken, maar mailen met leidinggevend in de CC.
- Mensen die zichzelf niet bij het ene of andere kamp indelen, zitten daardoor continu in loyaliteitsconflicten (met wie mag je in de pauze wel of niet een rondje lopen?).
- We constateren ook dat de manier waarop het kantoor is ingedeeld (fysiek) impact heeft op de sociale samenhang en het samenwerkingsgehalte. De fysieke indeling naar afdelingen zou voor deze relatief kleine organisatie geen barrière moeten zijn, maar gezien de cultuur en spanningen voelt de fysieke afstand van vijftien meter als vijftien kilometer (mentale aspect).
- Positief is wel dat de afgelopen periode er een aantal werkgroepen is geweest in de organisatie die zijn samengesteld uit meerdere afdelingen.

2.6 Personeel

- Van oudsher is er een sterke onderlinge verbondenheid en loyaliteit. In de noodzakelijke transitie van IST (familiaire, gezellige cultuur met alle vrijheden) naar SOLL (professionele, fitte organisatie bekwaam voor haar taken en opgaven) is onvoldoende aandacht geweest voor de basis van de veranderkunde. Dat heeft deels te maken met de leidinggevend die hierin een cruciale rol hebben te vervullen, deels met de beperkte taakvolwassenheid en zelfredzaamheid van een groep medewerkers en het doorpakken om daar afscheid van te nemen.
- Een groep medewerkers is heel gevoelig gebleken voor feedback en aanspreken en is niet in staat om rol en persoon te scheiden, waardoor er een zekere ouder-kindrelatie met bijbehorende afhankelijkheden is ontstaan. De vraag is: hoe is hier op MT-niveau mee omgegaan en welke type leiderschap is dan wenselijk/passend om toch verandering teweeg te brengen? Daarbij is ook niet altijd afscheid genomen van medewerkers die niet konden of wilden veranderen, waardoor de organisatie momenteel op de schouders van een aantal toppers draaiende wordt gehouden.
- Met de ingezette reorganisatie is ook niet iedereen qua kennis, competenties en ervaring op de juiste plek terechtgekomen. Van sommige functies stond en staat de meerwaarde ter discussie (denk aan managementassistenten). Door veel (langdurige) uitval moesten mensen functies opvullen waarvoor ze niet de inhoudelijke kennis hadden. Iedereen is, zo goed en kwaad als het kon, elkaars gaten gaan dichtlopen. Met als gevolg: andere zaken werden niet meer gedaan. Het is als het verhaal van Hans Brinker, die een gaatje in de dijk ontdekt en zijn vinger gebruikt om het water tegen te houden. Dat kan even, maar als er tientallen gaten ontstaan, breekt de dijk uiteindelijk door. Dat is wat er bij WG2D gebeurd is.
- Door de vele zieken en mensen die vertrokken is het collectief geheugen van de organisatie kwetsbaar. Drie seniors op Wonen die in korte tijd vertrekken betekent een forse aanslag op de kwaliteit en capaciteit. Er is geen SPP dat inspeelt op relevante vragen als: hoe borgen we de kennis en kunde van mensen die vertrekken of binnenkort met pensioen gaan, hoe gaan we zorgen voor overdracht, welke mensen met welke vaardigheden hebben we nodig geredeneerd vanuit ons gezamenlijk beeld van de toekomst van deze organisatie? Die basis ontbrak als leidraad en dat heeft geleid tot veel vingers in de dijk met behulp van inhuur. Die nieuwe tijdelijke medewerkers worden daarbij heel beperkt ingewerkt als gevolg van de heersende werkdruk (achterstanden) die er al is.

- De lunchbijeenkomsten zijn in opzet een leuke en goede manier om elkaar te informeren en te ontmoeten. Het werkt echter pas als zodanig uit wanneer er een bepaalde mate van vertrouwen in de organisatie heerst en mensen het als oprecht ervaren wat er gezegd wordt. Nu wordt het door veel medewerkers als een schijnvertoning ervaren, lunchen mensen met 'hun eigen' groepjes zonder interactie met anderen en is men na 13.00 uur meteen weer weg naar zijn of haar eigen eiland.
- Positief is dat we hebben teruggehoord dat er voldoende ruimte is voor persoonlijke opleiding en ontwikkeling.

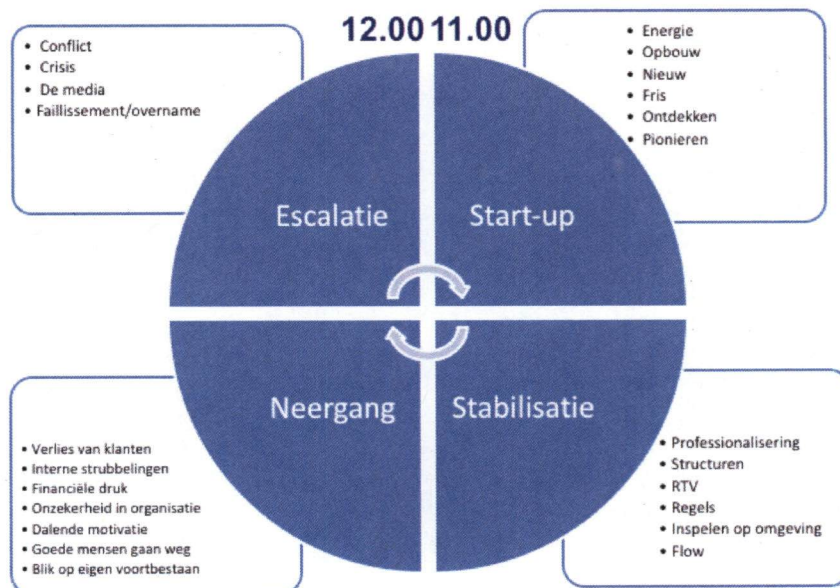
Hoofdstuk 3

Analyse en verklaringen

Op de voorgaande pagina's staan een heleboel, veelal heftige, waarnemingen, geordend naar de zes onderdelen van de organisatie (kijkvenster). Als we uitzoomen op de grote lijnen, abstraheren op organisatieniveau en het vraagstuk in een breder perspectief bekijken en verklaren valt ons een aantal zaken op.

3.1 De organisatie: voorbij de fase van vijf voor twaalf

Net zoals ons eigen leven kent ook iedere organisatie een aantal fasen. Van de eerste fles tot adolescentie, van kinderen krijgen tot met een rollator boodschappen doen. Onderstaand levensfasemodel voor organisaties biedt een context waarbinnen deze notitie is opgesteld en die relevant is voor de doorontwikkeling van en het handelingsperspectief voor WG2D. En: in iedere fase wordt iets anders van leiderschap gevraagd.



Na de fusie in 2000 was WG2D een soort start-up, waarin nieuwe daadkracht en frisheid de organisatie van energie voorzagen. Na een aantal jaren volgt dan altijd de behoefte om zaken te professionaliseren; daarbij hoort het vastleggen van beleid, regels, protocollen en structuren. Van 11.00-11.30u bevindt de organisatie zich in de *gezonde fase*. Er is een stabiele, professionele basis, waarop het merendeel van de zaken gewoon goed geregeld en verankerd is en waar huurders voor dienstverlening kunnen rekenen op een redelijke voorspelbaarheid en kwaliteit. Het is de taak voor managers om de organisatie niet voorbij 11.30u te laten komen, om in die rechterhelft te blijven.

Daarbij hoort ook: niet alleen vooruitkijken naar de dag van morgen, maar ook nadenken over het wenkend perspectief (missie, visie en strategie) voor over een aantal jaren en wat daar nu al voor interventie en beweging voor nodig en wenselijk is. Het gaat dan over het creëren van een collectieve ambitiebepaling en een organisatiebrede beweging.

De afgelopen jaren is een aantal goede medewerkers vertrokken bij WG2D, zijn er interne strubbelingen en heerst er onzekerheid. Met de escalatie in 2017 (brief FNV, toezichtregimes toezichthouders) is het laatste kwart bereikt: de spreekwoordelijke 'vijf voor twaalf'.

Leidinggeven is het *wijzen van de weg* in *samenspraak* met medewerkers en stakeholders (politiek, bestuur, partners in de samenleving), het creëren van *randvoorwaarden* waarin medewerkers in hun werk kunnen uitblinken en als coach fungeren als het gaat om ontwikkeling. Met daarbij het vermogen om te kunnen *differentiëren*!

In het laatste hoofdstuk gaan we in op wat er moet gebeuren om die wijzer terug te laten keren naar uiterlijk 11.30u. Want: inmiddels is de situatie dusdanig geëscaleerd dat mensen vertrekken, conflicten naar buiten slaan (huurders, onderhoudsbedrijven en gemeenten bemerken de onrust) en de vakbond een zichtbare rol krijgt.

3.2 Historische verklaringen

De huurder is van oudsher erg verwend geweest; dat paste ook bij de tijd. Wat betreft dienstverlening en maatwerk was er veel mogelijk. Ook de medewerkers kenden goede arbeidsvoorwaarden. De *pater familias* zorgde in de periode 2000-2012 goed voor de mensen. Er werd soms (bijna blind) geïnvesteerd in projecten, ook ver buiten de regio (Delft, Den Haag). Na de brutering midden jaren negentig en later de verkoop van bezit, klotste het geld tegen de plinten.

De ingezette veranderingen vanaf 2012 (reorganisaties, assessments, afscheid nemen van mensen, de ambitie om regiecorporatie te worden) zijn nooit helemaal afgemaakt. Die erfenis draagt de huidige topstructuur wel met zich mee. Die erfenis bestond uit een organisatie die al in een neerwaartse spiraal terechtgekomen was. Waarin op alle zes aspecten (structuur, cultuur, etc.) verandering nodig was. Zeker ook gezien de opgaven die vanuit de omgeving op WG2D afkwamen wat betreft wet- en regelgeving en de ontwikkeling om intensiever samen te werken met gemeenten en huurders.

3.3 Sociaal-culturele verklaringen

Gechargeerd neergezet met een kern van waarheid: de Limburgse cultuur van praten over in plaats van met elkaar, van sterke sociale cohesie en loyaliteit binnen de eigen groep (en daarmee automatisch anderen uitsluitend) en van het niet scheiden van rol en persoon als het gaat om feedback heeft bij WG2D tot diepe verdeeldheid en groepsvorming in de organisatie geleid. De gewenste professionaliseringsslag bij medewerkers (competenties, taakvolwassenheid) is daardoor onvoldoende geslaagd; de organisatie als geheel is nooit op een hoger niveau gekomen. Uiteindelijk heeft de topstructuur dat met strakke hand en ad hoc proberen bij te sturen en repareren, in heel korte tijd en met veel schade tot gevolg.

3.4 Verandervermogen, leiderschap en personeelsstrategie

WG2D heeft de afgelopen jaren door interne en externe omstandigheden ingrijpend en grootschalig moeten veranderen. In de veranderkunde maken we onderscheid in drie ordes:

- *1e orde*: veranderen of verbeteren van één aspect (bijvoorbeeld het organogram wijzigen of een nieuw proces invoeren);
- *2e orde*: transformeren en kantelen van de organisatie (het moet echt anders: een nieuwe manier van werken, van A naar B);
- *3e orde*: transitie staat centraal, er moet iets volledig nieuws worden opgebouwd los van wat we al kennen (van A naar B, of C, of D ...).

Daarbij speelt dus mee de breedte van de veranderopgave (gaat het om één team of één afdeling of over de hele organisatie?) en diepte (een nieuw proces of een cultuurverandering waarin andere competenties worden gevraagd).

De corporatiesector kent een periode van turbulentie, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Kijken naar de veranderkundige opgave waarvoor WG2D stond en staat is daarom hoogst relevant. Het helpt nog meer om het veranderkundige vraagstuk op basis van een breedte- en diepteanalyse te positioneren in termen van eerste, tweede en derde orde. Bij WG2D was sinds 2015 in het begin sprake van een noodzakelijke tweedeordeverandering. Dit heeft onvoldoende op het netvlies gestaan bij de leidinggevenden. Want het grote gevaar dat op de loer ligt is dat we tweede- of derdeordevraagstukken benaderen met de aanpak en oplossingen van de eerste orde. We proberen dan het veranderkundige vraagstuk op te lossen binnen het systeem waarin het is ontstaan. Helaas raken we dan gevangen in een cirkelredenering.

Bij WG2D zien we dan ook dat het resultaat is dat er meerdere organisaties met verschillende snelheden zijn ontstaan. Analyse: het MT heeft de afgelopen jaren nooit als verbindend gremium geacteerd en sinds de ingezette verandering (die zonder strategie en visie overigens tot een derdeordeverandering behoorde) is er niet op een passende manier leidinggegeven aan de transformatie en transitie. Men is zo inderdaad in een cirkelredenering geraakt: meer processen, meer systemen om medewerkers die niet wilden of konden veranderen toch te dwingen. Er werd geconstateerd dat de verandering niet goed of snel genoeg verliep en dan werd de verkeerde gereedschapskist erbij gehaald. Daardoor zijn mensen afgehaakt: ze zijn langdurig ziek geworden of mentaal onverschillig geraakt. De snelheid en de top-downbenadering waarmee (de op zich noodzakelijke) verandering is ingezet, paste niet bij de ouder-kindrelatie gebaseerd op afhankelijkheid van een significante groep medewerkers. Er is niet tijdig bijgestuurd, waardoor de sociale cohesie binnen deze groep van cement is geworden ('externe vijand'-beeld), met alle gevolgen van dien.

Hoofdstuk 4

Aanbevelingen: handelingsperspectieven voor de toekomst

Er is veel tijd en energie nodig voor een hersteloperatie van deze diepte en omvang. Om gewoon weer de basis op orde te brengen. Het werkplezier terug te brengen, te bouwen aan een basis van vertrouwen en samenwerking. Vooruit te durven en willen kijken met elkaar. Uit de overlevingsmodus te komen. Daarvoor is het in kaart brengen van een aantal scenario's en bijbehorende interventies noodzakelijk, bij voorkeur startend vanuit een *tabula rasa*, een onbeschreven blad, waaraan geen historie of bestaande situatie/context vastkleeft. Die is er vanzelfsprekend wel en de huurder is de dupe als de komende tijd alle tijd en energie intern wordt ingezet. Dat vormt een reëel risico, waarmee we in onze aanbevelingen rekening proberen te houden.

4.1 Raad van Commissarissen: vanuit zelfreflectie op afstand

De bestuurder stuurt, de toezichthouder houdt toezicht en controleert op gepaste afstand. Bij WG2D is dat niet het geval. Dit is een herhaalde boodschap en dat is een kwalijke zaak. De RvC heeft er blijk van gegeven onvoldoende te kunnen sturen op hoofdlijnen en kaders mee te geven ten aanzien van wat van de bestuurder wordt verwacht en hoe daarop gemonitord wordt (draait om wederzijdse informatie-uitwisseling). De aanbevelingen van de AW onderschrijven wij dan ook. Zelfreflectie binnen de RvC (met externe hulp) is noodzakelijk. Dit onderzoek is een resultante van de ontwikkelingen in de afgelopen jaren. Daarin heeft ook de RvC fouten gemaakt als het gaat om het benoemen en afscheid nemen van bestuurders, als het gaat om sturen en bijsturen op het juiste aggregatieniveau. En met name ook: hier het gesprek over blijven aangaan, omdat governance en verhoudingen altijd een evenwichtskunstvraagstuk vormen, waarbij menselijk gedrag, houding en communicatie wezenlijke onderdelen zijn van het spel dat toezichthouder en bestuurder behoren te spelen. Wij adviseren de individuele leden van de RvC te reflecteren op de gerezen problemen en hun eigen rol daarin, gelet op de uitkomsten van dit rapport en eerdere signalen. Vervolgens zal er in gezamenlijkheid gesproken moeten worden over samenstelling, werkwijze en governance in relatie tot de majeure opgaven de komende periode. Op basis daarvan kan er vervolgens gewerkt worden aan een nieuwe visie op toezicht en op kaders en criteria waaraan de RvC de bestuurder toetst. Ook de scenario's en gevolgen moeten worden verkend: van fusie tot zelfstandigheid.

4.2 Ingrijpen in topstructuur noodzakelijk

De directeur-bestuurder wordt als gemakkelijk aanspreekbaar omschreven, met aandacht voor de mensen in de organisatie. Maar ook: als geenszins daadkrachtig, visieloos en weinig besluitvaardig. Dat leidt tot een andere informele hiërarchie in de organisatie dan de formele op basis van rollen, taken en verantwoordelijkheden (de ijsberg). Door ons is aangegeven dat de positie van de directeur-bestuurder in relatie tot de voorliggende opgave onhoudbaar is. De RvC heeft aangegeven vertrouwen te hebben in de verandercapaciteiten van de directeur-bestuurder, met afspraken over de te bereiken doelen en bijbehorende prestatie-indicatoren. Het standpunt dat de organisatie de afgelopen drie jaar drie verschillende bestuurders heeft meegemaakt is legitiem; rust en continuïteit aan de top is absoluut wenselijk.

Tegelijkertijd zien we de kramp bij de directeur-bestuurder: door een RvC die zich voor uiteenlopende zaken tot haar wendt en begin september 2017 voor de medewerkers ging staan in plaats van de directeur-bestuurder zelf, door toezichthouders die op korte termijn forse verbeteringen eisen, door een uiteengevallen MT (en de interventie ten aanzien van een hulpstructuur in de persoon van een ingehuurd HRM-adviseur die het evenwicht in het MT moest herstellen), een MT-lid dat door velen gezien wordt als de 'echte' baas en een organisatie die haar als onzichtbaar en niet-leidend beschouwt.

Gezien de historie, niet eerder krachtig optreden, bestaande verhoudingen en gebrek aan geloofwaardigheid binnen de organisatie om op te treden als krachtig leider die vorm en inhoud geeft aan het noodzakelijke opbouwwerk en bijbehorende keuzes, achten wij het nadeel (wisseling bestuurder) van een nieuwe bestuurder op korte termijn kleiner dan het voordeel op middellange termijn, mits er door de RvC een heldere opdracht wordt meegegeven (perspectief van fusie of zelfstandigheid) en daarop vanuit rolvastheid wordt gemonitord, waarbij de bestuurder de bestuurlijke en managementverantwoordelijkheden stevig kan neerzetten en daar de ruimte voor krijgt én neemt. De wens vanuit de RvC om hulpstructuren rondom de huidige bestuurder in te stellen begrijpen we, maar zien wij als een bevestiging van onze analyse dat de huidige bestuurder onvoldoende krachtig is.

We zien dat de onvrede over het functioneren van de manager Bedrijfsvoering/Wonen breder leeft dan alleen in de 'FNV-groep'. Iedereen roemt haar inzet, betrokkenheid, professionaliseringsdrang en wat daarin voor elkaar gekregen is: de organisatie is qua processen en systemen echt significant vooruitgegaan. Daar is bij alle gremia waardering voor. De manier waarop leidinggegeven en gestuurd wordt is echter schadelijk en soms ook schokkend. De dominante en directieve stijl van leidinggeven en wijze van communiceren leidt tot gevoelens van angst in alle lagen van de organisatie. Wij adviseren dan ook om op zorgvuldige wijze tot afspraken te komen gericht op een afscheid.

We beseffen dat er met deze twee keuzes een ontzettend groot gat valt op korte termijn. We adviseren de RvC dan ook om met spoed op zoek te gaan naar krachtige interimers/ waarnemers met kennis en vermogen om veranderingen gedragen door te voeren, waarbij de rollen van manager Bedrijfsvoering en manager Wonen ook in persoon gescheiden worden. Daarbij horen helaas ook de lessen van leidinggeven in een *verwaarloosde organisatie* (zie 4.5).

4.3 Per direct versterken primaire proces: inzetten op capaciteit en kwaliteit dienstverlening

De achterstanden zorgen voor veel negatieve energie, met consequenties voor de gehele organisatie. Ook omdat organisatieonderdelen dan toch met elkaar blijken samen te hangen: als er een onderdeel achterloopt, kan de ander niet optimaal functioneren. Het KCC kan wel klachten aannemen, maar als er vervolgens de komende weken geen capaciteit is om zaken te repareren, loopt de tandem al snel vast.

Per direct moet daarom het primaire proces worden versterkt. Dat wil zeggen: extra capaciteit (liefst vaste kwaliteit, aangevuld met een deels flexibele schil) op KCC en bij de medewerkers die bij de mensen thuis komen. Om die huurder te kunnen helpen en ondersteunen en met name om de achterstanden – die als molensteen om de nek van veel medewerkers hangen – weg te werken.

4.4 Operatie herstel vertrouwen: in gesprek met personeel

Er zijn kampen in de organisatie. Vertrouwen ontbreekt. Er is een aantal langdurig zieken. Met hen moet het eerlijke gesprek worden aangegaan: is er nog ontwikkelpotentie aanwezig of is het tijd om zorgvuldig tot een overeenkomst te komen? Dit behelst in feite het afmaken van de ingezette reorganisatie van 2012.

Met de rest van de medewerkers zal er individueel en in klein verband moeten worden gewerkt aan vertrouwen: in de leiding, in elkaar. Dat kan door de kracht, ideeën en kennis van medewerkers leidend te laten zijn voor de komende maanden: wat moet er gebeuren, waar is versterking als eerste nodig en hoe gaan we hier samen uit komen?

Met elkaar ook (onder begeleiding) zaken uitspreken. Gezamenlijk leidende principes formuleren over hoe er samengewerkt moet worden, individuele- en teamontwikkelplannen maken. Al pratend met elkaar weer een gevoel van naar de toekomst kijken gaan voelen: wat gebeurd is laten we achter ons. Daar is ook echt een stevig cultuurtraject voor nodig. Leidinggevend (al dan niet waarnemend) zullen hierin een voorbeeld moeten zijn en eigenaar van de in te zetten verandering. Gebruikmakend van de ideeën vanuit mensen zelf, heel instrumenteel (wijzigen kantoorindeling, workshops, presentatie teamplannen aan elkaar vanuit verbinding/samenwerking, verbetervoorstellen voor processen, etc.) tot richtinggevend als het gaat om gewenste competenties en kwaliteitseisen voor functies via ontwikkelplannen en coachingsgesprekken.

4.5 Collectieve ambitie: missie, visie, strategie

Een aansprekende collectieve ambitie geeft energie, samenhang en richting in een organisatie. Zeker als de doelen herkenbaar en realistisch zijn. Als ze bijdragen aan de missie van WG2D: excellente dienstverlening voor de huurders.

WG2D verdient een stevige bestuurder met visie, daadkracht en aandacht voor mensen. Met kennis van veranderkunde en transformationeel leiderschap, dat in deze *verwaarloosde organisatie* noodzakelijk is. Dat wil concreet zeggen dat het zoeken van balans tussen individuele aandacht, toegankelijkheid en richting kiezen met medewerkers centraal staat. Het betekent ook: structuur bieden, grenzen aangeven, realistische uitdagingen en vertrouwen geven. Van het MT een team weten te maken dat positieve energie uitstraalt en als coach fungeren voor medewerkers. Waarbij er naast verticaal (in de afdelingen) ook horizontaal wordt samengewerkt tussen mensen en afdelingen.

Het nieuw te vormen MT moet met elkaar de hei op en gevoel ontwikkelen voor leidinggeven in een verwaarloosde organisatie. Zij moeten het hebben over de collectieve ambitie, de wijze van samenwerking en conflictregulering en vooral: erg dicht bij de mensen staan. Het MT moet aan de slag met het volgende:

- op basisniveau starten met degelijk management en niet het bewustzijn van de negativiteit proberen te vergroten (herinneringen zijn te pijnlijk en te confronterend);
- structuur aanbrengen, regels en spelregels communiceren, gesprekscycli weer serieus oppakken, in de praktijk benadrukken wat normaal gedrag is, respect tonen, serieus nemen, aandacht geven, aanwezig zijn, opletten en kleine interventies doen (geen therapeutische groepsessies), niet bedriegen, op momenten kwetsbaarheid en twijfel tonen, wel helpen, steeds door dezelfde leidinggevende, succesjes vieren, gul zijn met informatie delen, niet bestraffen over het verleden maar bijleren, immoreel gedrag meteen aan de orde stellen, zorgen voor achtervang en iemand om mee te praten bij teleurstellingen;

- pas daarna weer op verantwoordelijkheid gaan aanspreken;
- pas daarna participatie betrekken bij verandering en vernieuwing;
- pas daarna aanspreken op ondernemersgedrag, initiatief en persoonlijk leiderschap (daar is het nu nog veel te vroeg voor).

Voor de volledigheid: hierna volgt ook het vraagstuk hoe te komen tot een constructieve relatie met de Huurdersbelangenvereniging en gemeenten in het werkgebied.

4.6 Externe begeleiding ondernemingsraad

We zien dat de OR niet als conflictregulerend mechanisme heeft gefungeerd de afgelopen jaren. De OR is het toneel geworden van de sluimerende en later manifeste conflicten binnen de organisatie. Er is geëscaleerd naar de FNV. De toegevoegde waarde om in samenspel met de bestuurder en de RvC te komen tot tijdige bijsturing is niet waargemaakt. Dat gaat altijd om personen en houdingen, gedrag en communicatie. Maar ook met kwaliteiten en het vermogen om boven de ontstane situatie uit te stijgen en te reflecteren. De OR en (deels nieuwe) samenstelling is te besmet om geloofwaardig eigenstandig verder te kunnen, om een krachtige rol te pakken in de komende woelige periode, waarin een breed samengestelde OR van cruciaal belang is.