

# “Het beste is toch als je er al doende zélf achter komt”

4

Doel van een fusie is altijd: van afzonderlijke delen een nieuw geheel maken. En dan op zo'n manier dat de nieuwe organisatie een meerwaarde heeft, synergie oplevert. Bij de fusie van twee Bossche woningcorporaties (SWH en SSW) tot het nieuwe Zayaz ging het om het tot elkaar brengen van twee woningcorporaties met een heel verschillende achtergrond. Hoe pak je dat aan? Fusiebegeleider Flip Goudsmit blikt terug.

Besluiten tot een fusie is één ding, maar zorgen dat het daadwerkelijk ook gaat werken is nog weer iets heel anders. In Den Bosch kwam de fusie in januari 2007 tot stand. De twee organisaties werden in elkaar geschoven, nieuwe collega's kwamen bij elkaar op de kamer te werken, iedereen was vol goede moed en toen ... begonnen de problemen. Flip Goudsmit: “Op het moment dat een fusie gesloten wordt, is de sfeer vaak positief kritisch. De voordelen van de fusie worden benadrukt, iedereen is enthousiast. Maar zodra je met nieuwe collega's gaat samenwerken, blijkt dat er verschillen zijn. Ook al zit je in dezelfde branche en ben je met hetzelfde type werk bezig, je werkwijze loopt op allerlei details uiteen, afgestemd op eigen klanten en organisatiecultuur. We zijn allemaal gewend om ons werk op een bepaalde manier te doen, en dat vinden we dan ook de 'goede' manier. Als een nieuwe collega het anders doet, zijn we heel snel geneigd dat de 'foute' manier te vinden. Het is erg moeilijk om uit die sfeer van het 'wij/zij-denken' te blijven. Dit punt wordt bij veel fusies onderschat. Uiteraard is er vaak niet één 'goede' manier, maar gaat het erom dat we beseffen dat we in een nieuwe context zitten, en dat we samen bepalen welke werkwijze daarin het beste past.”

**Stagnatie** | Zayaz had de pech dat een grote storm en de daaruit voortkomende reparatieverzoeken snel na de fusie samenvielen met haperende telefoon- en officesystemen. Toen er direct gehandeld moest worden liep men keihard tegen de cultuurverschillen aan. Die verschillen bleken groter dan

men aanvankelijk dacht; in de dagelijkse praktijk botsten de verschillende werkwijzen. Flip Goudsmit: “Behalve tot veel discussie leidde dat ook tot stagnatie, omdat niet duidelijk was welke keuzes er gemaakt moesten worden. Al doende kwamen er verschillen boven tafel waar gewoon nog niet voldoende over was nagedacht. Er ontstond een demotiverende sfeer waarin zelfs de meest simpele dingen niet meer opgelost leken te kunnen worden. Bij Zayaz heeft men toen een hele verstandige beslissing genomen: er werden externe mensen binnengehaald om een aantal lopende processen over te nemen, waardoor er in de organisatie ruimte ontstond om over keuzes en oplossingen na te gaan denken. In plaats van in een ondoorzichtige brei te blijven zitten van allerlei dingen die moesten gebeuren, ontstond er zo lucht en ruimte om de koers weer helder te krijgen. Al snel kwamen dankzij duidelijke keuzes de eerste oplossingen; men ging zien dat het werkte, en toen was het diepste dal wel weer achter de rug.”

**Al doende ...** | Had het anders gekund? Bijvoorbeeld door al die details wél vooraf te regelen? Flip Goudsmit denkt het niet. “Het beste is toch als je er al doende zelf achter komt. Dan bereik je ook een echte gemeenschappelijkheid. Ook ontbreekt vooraf veelal de tijd om een echte dialoog te voeren. Je kunt wel van tevoren alles regelen, alles van bovenaf opleggen, maar het nadeel is dat het dan niet 'eigen'

**“Het is erg moeilijk om uit die sfeer van het 'wij/zij-denken' te blijven. Dit punt wordt bij veel reorganisaties onderschat.”**

is. Zo'n werkwijze wordt al snel als 'hard' ervaren, het geeft wel snel een schijnbaar objectief resultaat, maar het is in zo'n situatie veel moeilijker om toe te groeien naar een nieuw organisch geheel en de gewenste synergie te bereiken. Daarnaast bestaat het risico dat gevoel van eigenaarschap voor keuzen ontbreekt of, erger nog, dat groepen medewerkers zichzelf als 'verliezers' gaan zien, omdat je in zo'n sfeer al snel een 'sterkere' en een 'zwakkere' partij krijgt. Bij Zayaz was nu juist de gelijkwaardigheid van beide fusiepartners een belangrijk uitgangspunt.”

**Twee culturen** | SSW en SWH hadden als corporatie elk een verschillende achtergrond. Vanwege de sterke



complementariteit was essentieel dat die eigen achtergrond goed overeind bleef. Flip Goudsmit: "De een had wat meer een familieachtige cultuur: de mensen kenden elkaar goed, de sfeer was informeel, er was niet zo'n sterke behoefte aan systemen en prestatieafspraken. De ander opereerde zakelijker, werkte met performance indicatoren, bedrijfsmatiger, formeler, en misschien ook wel wat bureaucratischer." Toen de organisatie in de mist van stagnatie en verwarring terecht kwam, bleef staan dat oplossingen door allen gedragen moesten worden. Flip Goudsmit: "De teams op de werkvloer moesten openlijk met elkaar kunnen bespreken wat de beste keuze was in al die honderden beslissingen die in het dagelijks werk genomen worden. Steeds aan de hand van concrete voorbeelden: hoe gaan we het voortaan doen? Het is echt het beste als je die beslissingen dicht op de werkvloer laat nemen – een les die je in alle fusies leert – want dáár zit heel veel kennis. Dat zijn de mensen die dagelijks contact hebben met huurders, met aannemers, met vertegenwoordigers van al die partijen waar je als corporatie mee samenwerkt. Die kennis moet je gebruiken, maar dan wel ingebed in een helder beleid. Je moet voldoende ruimte geven om mee te denken, maar je

***"Je kunt wel van tevoren alles regelen, alles van bovenaf opleggen, maar het nadeel is dat het dan niet 'eigen' is."***

moet ook weer niet in een eindeloos gepolder terecht komen. Dus je moet wel duidelijk maken dat je er uit moet komen, dat er op een bepaald moment gekozen wordt."

De combinatie van informele en formele karakteristieken in de nieuwe Bossche corporatie past goed in deze tijd, zo constateert Flip Goudsmit. "De omgeving waarin corporaties opereren vraagt van hen dat ze helderder in hun doelstellingen en transparanter in hun organisatie worden. Er is een duidelijke trend naar verzakelijking. Maar tegelijkertijd wil de klant serieus genomen worden als individu, wil niet als een geval gezien worden en ook niet met regeltjes om de oren geslagen worden. Alleen maar iemand beleefd aan de telefoon te woord

## ***“Je moet voldoende ruimte geven om mee te denken, maar je moet ook weer niet in een eindeloos gepolder terechtkomen.”***

6

staan is niet genoeg, je moet veel sterker klantgericht werken in de zin dat je de vraag áchter de vraag kunt horen. Goed luisteren, creatief zijn. Op een menselijke manier met de klant meedenken, betrokken zijn. Dat zijn allemaal aspecten die met die meer informele cultuur samenhangen.”

**Zakelijk én menselijk** | De aandacht voor zowel de ‘zakelijke’ én voor de ‘menselijke’ kant, wordt bij Zayaz ook doorgetrokken in de manier waarop het wijk- en buurtbeheer is ingericht. Flip Goudsmit: “Als corporatie heb je te maken met zaken waarbij grote volumes spelen. Het beheer van de woningen, de inning van de huur, het groot onderhoud. Dat moet je strak en bedrijfsmatig aanpakken. Wel graag vriendelijk en zorgvuldig in de menselijke sfeer, maar toch: helder en zakelijk. En de bedrijfsprocessen die daar omheen zitten, kun je ook beter in samenhang met elkaar organiseren. Maar als het gaat om meer wijk- en buurtgericht werken, dan heb je meestal te maken met vragen waar niet een kant-en-klare oplossing voor is, en waarbij je bovendien sterk op samenwerking met andere partijen aangewezen bent. Sociale dienst, onderwijs- en welzijnsinstellingen, het ouderenwerk. Dat vraagt om dialoog, met die partners en ook met de huurders zelf. Zodat je niet langs elkaar heen werkt, maar samen oplossingen realiseert. Zayaz wil daarin een regierol op zich kunnen nemen.”

**Regierol** | De regierol in wijk- en buurtbeheer past volgens Flip Goudsmit goed bij de corporatie, omdat de belangen op het ‘harde’ en het ‘zachte’ vlak parallel lopen. “Je woningen hebben een financiële waarde, en die waarde wordt beïnvloed door bijvoorbeeld jongeren die voor overlast zorgen. Dus je hebt er belang bij om daar wat aan te doen, aan



naschoolse opvang, aan het creëren van werk, meedenken over oplossingen en daar ook het voortouw in durven nemen.” Dat alles stelt natuurlijk specifieke eisen aan de medewerkers. Om die reden zijn er twee aparte afdelingen ingericht: ‘Klant en Woning’ richt zich met circa 70 medewerkers op de zakelijke beheer- en bedrijfsprocessen, de 25 medewerkers van ‘Mens en Buurt’ houden zich met de dialoog- en samenwerkingsprocessen bezig. “Het is nodig om die twee soorten werk uit elkaar te trekken, omdat het andere vaardigheden en een andere instelling vergt. In de beginfase van de fusie zijn bij Zayaz die rollen wel samengebracht binnen wijkteams, maar dat werkte niet. Wil je rond leefbaarheid meer slagkracht ontwikkelen, dan moet je de mensen die dat gaan doen, bij elkaar zetten. Anders krijg je het niet van de grond.” De twee aparte afdelingen moeten vervolgens wel weer regelmatig contact met elkaar hebben. Flip Goudsmit: “Bij de mensen die dagelijks in de gebouwen komen en contacten met de huurders hebben zit heel veel informatie, en die moet je kunnen benutten. Dat contact moet je wel organiseren en structureren, anders verwatert het. Dus ze zitten regelmatig een uurtje bij elkaar, of lunchen samen, zodat de mensen die wat meer naar de lange termijn kijken en de medewerkers die kortetermijnproblemen behandelen, hun informatie uitwisselen.”

**Nieuwe ICT** | Behalve dat de informatie wordt uitgewisseld, moet die ook in het bedrijfsinformatiesysteem kunnen worden vastgelegd. De twee fusiepartners hadden elk een eigen systeem (NCCW en Wocas X), voor de nieuwe organisatie werd na een intensief selectieproces gekozen voor Empire van DSA•VISION. Flip Goudsmit: “Er is gekozen voor een systeem waarin niet alleen de bedrijfsgegevens van beide partners kunnen worden samengebracht – dat had met een van de beide oude systemen ook gekund – maar waarbij ook vanuit een goed toegankelijke geïntegreerde database koppelingen kunnen worden gemaakt met andere applicaties. Het gaat dan bijvoorbeeld om het doorrekenen van verschillende financieel-strategische scenario’s rond vastgoed of om onderhoudsmedewerkers met een mobiele interface voor planning en registratie van werkzaamheden uit te rusten. Er was een sterke voorkeur om dat niet met allemaal losse onderdelen te doen, maar om het geïntegreerd aan te pakken. Dan kom je natuurlijk al snel bij een ERP-achtige oplossing uit. Bovendien was de flexibiliteit naar de toekomst toe belangrijk: je weet nu eenmaal niet hoe de wereld er over twee jaar uitziet, en dan wil je wel voldoende flexibiliteit hebben om met de ontwikkelingen mee te kunnen bewegen.” «

***“Wil je rond leefbaarheid meer slagkracht ontwikkelen, dan moet je de mensen die dat gaan doen, bij elkaar zetten. Anders krijg je het niet van de grond.”***