

Publieke waardecreatie binnen Havensteder

Masterthesis

R. Kariouh

Rotterdam, juli 2019

Afstudeerbegeleider: prof. dr. M. Fenger

Tweede lezer: dr. V.M.F. Homburg

Erasmus Universiteit Rotterdam | Bestuurskunde

COLOFON

Auteur

Naam: R. Kariouh

Studentennummer: 463826

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)

Opleiding: Bestuurskunde (Public Administration)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Burgemeester Oudlaan 50

Postbus 1738

VOORWOORD

Het schrijven van het voorwoord brengt mij bij de afronding van dit onderzoek. Gedurende het proces van onderzoeken heb ik veel geleerd over publieke organisaties en het doen van onderzoek. Ik wil, voordat ik inhoudelijk in ga op dit onderzoek en het proces, stil staan bij een aantal personen die een speciale bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek.

Terugkijkend op dit onderzoek realiseer ik me dat ik dit onderzoek niet had kunnen doen zonder steun van mijn docenten Menno Fenger en Vincent Homburg, mijn naasten en in het bijzonder Amina Hiba, Bilal Kariouh en Ernst Slappendel. Zij hebben mij bijgestaan, ondersteund en geadviseerd. Een speciale dank gaat ook uit naar Havensteder die mij heeft aangemoedigd deze opleiding te volgen en de mogelijkheid geboden dit onderzoek intern te mogen uitvoeren. Hiervoor, in het bijzonder dank aan Bart Kesselaar en Ben van Hoorn.

Voor het doen van dit onderzoek was ik vooral gericht op mijn eigen werk en mijn aandeel daarin. Ik was me bewust van de bijdrage die ik leverde aan mijn dossiers, maar realiseerde me niet dat ik dagelijks bezig was met het creëren van publieke waarden. Door dit onderzoek realiseer ik me steeds meer dat ik een onderdeel ben van een gehele organisatie die dagelijks bezig is met het realiseren van publieke waarden. Ik vraag me sindsdien met regelmaat af welke maatschappelijke meerwaarde de medewerker levert door de realisatie van publieke waarden bij Havensteder.

Door dit onderzoek heb ik voor het schrijven van mijn theoretisch kader theorieën moeten raadplegen waar ik erg veel van heb geleerd. Ik realiseer me hierdoor heel goed dat organisaties het wiel niet zelf hoeven uit te vinden. Zij kunnen dankbaar gebruik maken van wetenschappelijke theorieën die hen verder helpen bij hun bedrijfsvoering. Ik hoop dat Havensteder zich dit realiseert en hier gebruik van zal maken aanvullend met de resultaten van dit onderzoek.

Ik wens Havensteder veel succes in het nog beter vorm geven van haar publieke waarden om haar maatschappelijk meerwaarde te realiseren.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	2
H1. INLEIDING.....	4
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Doelstelling	6
1.4 Vraagstelling	6
1.5 Maatschappelijke relevantie	6
1.6 Wetenschappelijke relevantie	7
H2. THEORETISCH KADER	8
2.1 Waarden	8
2.2 Waardencreatie	16
2.3 Conceptueel model.....	20
H3. ONDERZOEKSOPZET	22
3.1 Methodologische verantwoording	22
3.1.2 Methode van dataverzameling.....	23
3.2 Operationalisering	26
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid	28
H4. ANALYSE.....	30
4.1 Publieke waardepropositie.....	30
4.2 Legitimiteit en steun.....	34
4.3 Operationele capaciteit	38
4.4 Publieke waarden	49
4.5 Slotanalyse.....	52
H5. CONCLUSIE	57
5.1 Beantwoording deelvragen	57
5.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.....	59
Literatuurlijst.....	61
Bijlage 1: Interviewvragen medewerkers van Havensteder	66
Bijlage 2: Interviewvragen huurders van Havensteder	68

H1. INLEIDING

In Nederland woont ongeveer één derde van de inwoners in een sociale huurwoning (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2014-2015:5). Een sociale huurwoning is een betaalbare huurwoning bedoeld voor diegenen die niet over genoeg financiële middelen beschikken. Deze mensen zijn niet in staat een woning te huren in de vrije sector (Huurwoningen.nl, 2019). De sociale huurwoningen zijn overwegend eigendom van woningcorporaties. Nederland telt ongeveer 381 woningcorporaties die gezamenlijk 2,5 miljoen woningen beheren (Canon, 2015a). Hiermee is Nederland het land met de grootste sociale sector. Woningcorporaties hebben hierdoor een belangrijke maatschappelijke functie (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2014-2015:5). Terugkijkend in de geschiedenis van de volkshuisvesting, is te zien dat de huidige grote sociale woningbouwsector teruggaat naar een initiatief uit het jaar 1852. In dat jaar is de eerste woningbouwvereniging opgericht, namelijk de *Vereeniging behoefte van de Arbeidsklasse te Amsterdam* (VAK) (Canon, 2015a). Deze vereniging is opgericht door rijke burgers die samen een bijdrage wilde leveren aan de woningnood in die periode. Eén van de belangrijke aanleidingen van het ontstaan van deze vereniging waren de slechte woonomstandigheden. Huisjesmelkers huisvestten mensen in krotten, krappe kelderwoningen en schuurtjes tegen hoge prijzen. Daarnaast was er een gebrek aan riolering, stromend water en frisse bedden/badkamers. Deze omstandigheden zorgden voor ziektes. De waarden van de woningbouwvereniging die in die periode centraal stonden zijn reinheid, zindelijkheid, huiselijkheid en zedelijkheid (Canon, 2015a). Dit geldt tevens ook voor de waarden die woningcorporaties door de jaren heen centraal hebben gesteld.

De sociale woningbouw heeft zich in de jaren erna sterk ontwikkeld. Tegen het einde van de negentiende eeuw werd duidelijk dat het ingrijpen van de overheid gewenst was om de problemen rondom huisvesting op te lossen. Het aanbod van particuliere woningbouwverenigingen voldeed niet langer als het gaat om de aantallen woningen en geboden kwaliteit (Canon, 2015a). Aan het eind van de negentiende eeuw (1898) werd bekend gemaakt dat de volkshuisvesting een stevige verandering zal doormaken. Hier is bewust voor gekozen om nadruk te leggen op het feit dat de volkshuisvesting een algemeen belang dient en niet alleen die van de arbeiders. De huisvesting werd hiermee een zaak van het Rijk dat verder in uitvoering is gegeven aan de verschillende gemeenten (Canon, 2015a). Op 1 augustus 1902 trad de Woningwet in. De overheid is zich vanaf dat moment actief gaan bemoeien met zaken aangaande huisvesting zoals sanering, bouwvoorschriften en nutsvoorzieningen. De woningbouwverenigingen maakten steeds meer plaats voor de woningcorporaties die door de overheid werden gesteund (Canon, 2015a). In de loop van de 19^e eeuw heeft de volkshuisvesting zich verder ontwikkeld. Met name na de Tweede Wereldoorlog was er een sterke behoefte aan meer woningen voor de heropbouw van Nederland. De instroom van (arbeid)migranten en de aantrekkende economie speelde een belangrijke bijdrage aan de verdere vraag naar (sociale) woningen. Het Rijk stimuleerde middels verschillende subsidieregelingen om de woningvoorraad in Nederland te verbeteren

(Canon, 2015a). Dit ten behoeve van de publieke waarden leefbaarheid en betaalbaarheid van woningen.

Een belangrijk punt in de geschiedenis van de sociale huisvesting is de verzelfstandiging (1995) (Aedes, 2016). In 1995 ging de Wet Balansverkorting Geldelijke Steun Volkshuisvesting in (Canon, 2015b). Deze wet maakte woningcorporaties financieel zelfstandig. De idee, vanuit de Tweede Kamer, was namelijk dat er een einde werd gemaakt aan de bemoeienis van het ministerie van Huisvesting bij de bedrijfsvoering van woningcorporaties (Aedes, 2016). Het verschil was dat corporaties, middels o.a. de huurinkomsten, hun bedrijfsvoering moesten financieren. De verzelfstandiging bracht de vrijheid met zich mee om de bedrijfsvoering minder bureaucratisch in te richten. Dit heeft na de verzelfstandiging geleid tot meer commerciële activiteiten (Bekkers, 2012:48). Woningcorporaties zijn zich mede hierdoor meer ondernemend gaan organiseren (Ramdharie, 1998).

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de context van woningcorporatie Havensteder. Woningcorporaties hebben verschillende publieke taken. De belangrijkste publieke taak betreft het huisvesten van diegene die niet over genoeg financiële middelen beschikken (Huurwoningen.nl, 2019). Dit geldt eveneens voor Havensteder, wat blijkt uit haar Havenstederplan (Havensteder, 2017b). Hiernaast stelt Havensteder een aantal waarden die bedrijfsmatig van aard zijn, zoals resultaatgericht, efficiency en effectiviteit, maar ook waarden die het algemeen belang dienen zoals respectvol, warm en stevige dienstverlening (Havensteder, 2017b). De woningcorporatie kijkt jaarlijks naar de gerealiseerde maatschappelijke bijdrage, wat blijkt uit de jaarverslagen. Echter wordt er door Havensteder in mindere mate gekeken naar de mechanismen die hieraan ten grondslag liggen. De woningcorporatie streeft naar een meer waardengerichte professionaliseringsstrategie binnen de organisatie. Hiertoe is kennis op het niveau van publieke waardecreatie cruciaal.

1.2 Probleemstelling

Het ontbreekt Havensteder aan kennis over het hoe en waarom bepaalde publieke waarden wel of niet worden gerealiseerd. Inzicht in bevorderende of belemmerende factoren met betrekking tot waardecreatie kunnen in positieve zin een bijdrage leveren aan het verbeteren van de realisatie van publieke waarden door de woningcorporatie. Zonder deze kennis kan de organisatie niet gericht en consequent inzetten op verbetering van haar handelen ten opzichte van de creatie in de door haar na te streven publieke waarden.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen welke voorwaarden er toe leiden dat publieke waarden worden gecreëerd bij woningcorporatie Havensteder. Deze kennis is bedoeld om bij te dragen aan de door de organisatie voorgenomen professionaliseringslag op het gebied van haar maatschappelijke meerwaarde.

1.4 Vraagstelling

Het uitgangspunt van Havensteder is om beter in staat te zijn publieke waarden te realiseren. Vanuit dit idee is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

“In welke mate realiseert Havensteder publieke waarden met haar huidige functioneren en welke factoren zijn hier verklarend voor?”

De centrale onderzoeksvraag is op het punt van publieke waarden breed geformuleerd. Hier is voor gekozen, omdat er in dit onderzoek gekeken wordt naar verschillende waarden. Woningcorporatie Havensteder is geen pure publieke organisatie. De organisatie begeeft zich gedeeltelijk op de markt vanwege haar bezit (huurwoningen), die zij aan de andere kant aanbiedt aan diegene die niet over genoeg financiële middelen beschikken (Huurwoningen.nl, 2019). Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag worden een aantal deelvragen geformuleerd. Deze luiden als volgt:

1. Wat zijn publieke waarden?
2. Hoe kunnen organisaties publieke waarden creëren?
3. Wat zijn de publieke waarden van Havensteder?
4. Wat zijn de verklaringen omtrent het, al dan niet, realiseren van deze publieke waarden?

Een antwoord op deze deelvragen zal worden geformuleerd om uiteindelijk te komen tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De woningcorporaties zijn de afgelopen decennia niet geheel positief in het nieuws geweest (Nu.nl, 2019). Gelden die afkomstig zijn van huurders zijn geïnvesteerd in commerciële activiteiten en in risicovolle financiële producten. Deze investeringen hebben voor meerdere woningcorporaties negatief uitgedrukt (NRC, 2014). Met vele miljarden euro's verlies als gevolg. Deze verliezen hebben de woningcorporaties moeten opvangen. Dit heeft geresulteerd in het snijden van de bedrijfskosten, waaronder het verminderen van personeel. Voor de woningcorporaties is dit een uitdaging om met minder middelen de gestelde doelen te realiseren (Aedes, 2013a). Daarnaast is door de Rijksoverheid de verhuurdersheffing geïntroduceerd (Woonbond, 2017). Dit heeft direct geleid tot hogere huurprijzen. Deze heffing moeten woningcorporaties afstaan aan het Rijk. Deze gelden zijn onder andere afkomstig van huurinkomsten, wat uiteindelijk door de huurder wordt betaald. Dit maakt

investeringen in huidige en nieuwe huurwoningen, wat ten goede komt van de huurder, minder goed mogelijk (Aedes, 2013b). Dit alles, heeft geleid tot een verlaging van het vertrouwen van de samenleving in de woningcorporaties (Aedes, 2013a). Het realiseren van publieke waarden kan een bijdrage leveren aan het herstel van het vertrouwen in de maatschappelijke rol van woningcorporaties. Dit onderzoek brengt inzicht in de mate waarin Havensteder een bijdrage levert aan het realiseren van publieke waarden en welke factoren hieraan ten grondslag liggen. De onderzoeksresultaten kunnen binnen de volkshuisvesting gebruikt worden ten behoeve van het realiseren van de publieke waarden. Wat ten goede komt van de maatschappelijke rol van woningcorporaties.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In de bestuurskundige literatuur is weinig onderzoek gedaan naar het toetsen van de strategische driehoek binnen woningcorporaties. Eén onderzoek dat is teruggevonden, is die van Karré & van Montfort (2011) over de botsende waarden in de corporatiesector. In hun onderzoek hebben zij eveneens de strategische driehoek van Moore gebruikt als rode draad. In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar de creatie van publieke waarden binnen een woningcorporatie. Ook hierbij wordt de strategische driehoek gebruikt als uitgangspunt. Dit onderzoek toetst hiermee de toepasbaarheid van de strategische driehoek en gaat dieper in op de losse onderdelen van de strategische driehoek. Uit menig wetenschappelijke onderzoeken blijkt de operationalisering van de strategische driehoek van Moore een uitdaging (Talbot, 2011; Hills en Sullivan, 2006:9). In dit onderzoek is de strategische driehoek geoperationaliseerd en getoetst. Dit onderzoek tracht hiermee bij te dragen aan de bescheiden hoeveelheid kennis wat beschikbaar is op het gebied van de toepasbaarheid van de strategische driehoek van Moore binnen de empirische werkelijkheid van woningcorporaties.

H2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zal op basis van de wetenschappelijke literatuur het theoretisch kader worden uiteen gezet. Allereerst komt in paragraaf 2.1 aan bod wat waarden zijn en hoe deze per organisatiecategorie kunnen verschillen. Deze paragraaf richt zich op publieke waarden binnen de context van hybride organisaties. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 toegelicht worden hoe het proces van waardencreatie eruit ziet. Wat vervolgens leidt tot een afsluiting van dit hoofdstuk met een conceptueel model (zie paragraaf 2.3) die de kernconcepten vanuit de theorie in relatie met elkaar brengt.

2.1 Waarden

Het begrip waarden is lastig te definiëren (WRR, 2003:41), omdat het een containerbegrip betreft waar verschillende definities van bekend zijn (Meynhardt, 2009:196; WRR, 2003:65). Waarden kunnen verschillend worden toegepast, bijvoorbeeld om ergens een waarde in prijs uit te drukken (Veuger, 2014:87) of als weerspiegeling van menselijke gedragingen (WRR, 2003:43). In het verlengde van menselijke gedragingen kan van de definitie van Kekes (1993) worden uitgegaan, zoals deze in het WRR rapport is gebuikt. Deze kan worden beschouwd als passend omdat het een definitie is die toepasbaar is op de inrichting van staat en samenleving (WRR, 2003:65). De definitie van Kekes (1993) is als volgt geformuleerd: *“Waarden zijn mogelijkheden waarvan de realisering het leven tot een goed leven maakt.”* (WRR, 2003:65).

Uit deze definitie blijkt dat waarden pas tot leven komen als zij worden gerealiseerd. In dat geval komen ze tot uiting en worden ze zichtbaar (WRR, 2003: 54). De uiting van waarden zijn terug te zien bij individuen en in de samenleving als geheel. Deze waarden kunnen elkaar aanvullen, maar kunnen in de praktijk ook botsen. Een voorbeeld hiervan is de persoonlijke vrijheid die individuen hebben waar grenzen door de maatschappij aan worden gesteld. De maatschappij stelt hiermee grenzen aan een volstrekte vrijheid. Er zal dus steeds een keus moeten worden gemaakt in waarden en verhoudingen daartussen (WRR, 2003: 56).

Voortbordurend hierop zal in de volgende paragraaf specifiek aandacht worden besteed aan waarden die organisaties nastreven.

2.1.1 Waarden en organisatiecategorieën

Uit bestuur- en organisatiewetenschappen blijken drie organisatiecategorieën te zijn. Deze worden verdeeld in de zuivere publieke, private en non-profit vorm. Het rapport van Van der Torre, Fenger en Van Twist (2012) voegt hier een vierde vorm aan toe, namelijk de hybride organisatie die bestaat uit een combinatie van karakters van de private, publieke en non-profit organisatievorm (Van der Torre, Fenger en Van Twist, 2012: 523-524). Deze type organisatie is een mengvorm van publiek, privaat, staat, markt en middenveld (Brandsen & Karre, 2010).

Organisaties zijn op verschillende vlakken van elkaar te onderscheiden. Organisaties verschillen bijvoorbeeld in omgang met hun omgeving, organisatorische factoren (Smit en Van

Thiel, 2002:227) en waarden die zij nastreven (De Graaf, Van Doeveren, Reynaers, Van der Wal, 2011). Over het algemeen kan worden gesteld dat:

- publieke organisaties publieke waarden nastreven;
- private organisaties economische waarden nastreven;
- non-profit organisaties sociale waarden nastreven.

Tussen de verschillende organisatiecategorieën is geen hele strikte scheiding als het gaat om de waarden die zij nastreven. Private organisaties streven naar waarden gericht op ondernemerschap, competitie, risicobereidheid (De Graaf et al., 2011) en het genereren van winst (Smit, et al., 2002; Hakvoort, et al., 2013). Het heeft ermee te maken dat het genereren van winst (maximalisatie) een voorwaarde is voor deze organisaties om te blijven bestaan (Hakvoort, et al., 2013: 11). In tegenstelling tot private organisaties zijn publieke organisaties gericht op het dienen van het algemeen publiek belang (De Graaf et al., 2011) en daarmee het creëren van publieke waarden (Moore, 1994:296). Deze organisaties zijn gericht op het uitvoeren van het politieke mandaat (Smit, et al., 2002: 226).

De verschillen waar de drie zuivere organisatiecategorieën, namelijk privaat, publiek en non-profit in verschillen is terug te lezen in tabel 1. Uit de tabel is te herleiden op welke vlakken zij verschillen. Zij verschillen bijvoorbeeld op het domein waar zij zich op richten, bedienen een andere doelgroep, genereren op verschillende manieren hun middelen en creëren verschillende waarden (Van der Torre, et al., 2012: 526; Desmidt, et al., 2013: 227). Publieke (Rutgers, 2011: 6) en non-profitorganisaties (Joldersma, Mouwen, Otto & Geurts 2007:3) zijn gericht op het creëren van waarden die het algemeen belang dienen met als doel het leveren van een bijdrage aan een goede samenleving (Rutgers, 2011: 6).

Tabel 1. Typologieën publieke, private en non-profit organisaties (Van der Torre, et al., 2012: 526)

	<i>Public</i>	<i>Private</i>	<i>Nonprofit organizations</i>
<i>Characteristics of its domain</i>			
Domain	State	Market	Community
Guiding principle of co-ordination and allocation	Hierarchical control	Dispersed competition	Spontaneous solidarity
Principal medium of exchange	Coercion	Money	Esteem
<i>Characteristics of the organization</i>			
Ownership	Citizens	Shareholders	Members
Distinctive resources	Taxes	Sales, fees	Dues, donations and legacies
Activities	Public duty	Commercial activities	Social activities
Strategy and organization based on	Political objectives	Market opportunities	Demands from the community
Direction of management	Superior policy body	Consumers	Community
Value orientation and central values	Public values Legitimacy, obedience, loyalty, sense of honour, absence of pursuit of profit	Economic values Entrepreneurship, innovation, willingness to take risk, respect for contracts and investment aimed at survival	Social values Solidarity, trust, responsibility, dignity, justice

Note: Source: Billis, 2010b; Brandsen *et al.*, 2005; Karré, 2011; Streeck and Schmitter, 1985; van der Torre *et al.*, 2010; van Twist and In 't Veld, 1999.

Tot de categorie publieke organisaties horen alle organisaties die publieke taken verrichten. Dit zijn organisaties die publieke taken verrichten zonder winst te genereren, een voorbeeld hiervan is de Belastingdienst en het UWV. In tegenstelling tot private organisaties is het doel van publieke organisaties niet zo makkelijk vast te stellen (Moore, 1995) wat eveneens geldt voor de moeilijk te meten prestaties (Moore en Khagram, 2004). Dit heeft er mede mee te maken dat de doelen van deze organisaties ambigu zijn en hierdoor niet makkelijk te formuleren en te realiseren zijn (Moore, 1995). Daar komt bij dat de gewenste outcome (resultaten) lastig te meten zijn. Dit heeft deels te maken met het feit dat de gewenste resultaten pas na enkele jaren zichtbaar worden en deels omdat de resultaten niet altijd gelinkt kunnen worden aan het optreden van de organisatie (Moore *et al.*, 2004:7).

Uit de tabel is eveneens terug te zien dat de organisaties verschillen in de soort waarden die zij creëren. Publieke organisaties zijn gericht op het creëren van publieke waarden. Voorbeelden van deze waarden zijn: het publieke belang (De Graaf *et al.*, 2011), eerlijkheid, rechtvaardigheid, rechtszekerheid en transparantie (Van der Wal, Huberts, van den Heuvel en Kolthoff, 2006:331; Hakvoort, *et al.*, 2013:11). Publieke organisaties moeten bij waarden-aangelegenheden kiezen voor waarden die het algemeen belang dienen met de zekerheid dat iedereen er voordeel van heeft (Smit *et al.*, 2002:229). Naar welke waarden zij streven is afhankelijk van de doelstelling van betreffende publieke organisatie. De scheiding in het handelen op basis van publieke of private waarden is dan ook niet strikt gescheiden (Rutgers,

2011). Organisaties kunnen naar zowel private als publieke waarden streven. Een voorbeeld hiervan is het streven naar een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Het is immers de bedoeling dat ook publieke organisaties hun bedrijfsvoering zo efficiënt en effectief dienen in te richten (Hakvoort, et al., 2013:11; Desmidt, et al., 2013:425). Het streven naar betere prestaties door een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering wordt ook bij publieke organisaties steeds meer verwacht (Desmidt, et al., 2013:425). Het sturen op resultaat mag echter niet ten koste gaan van de te creëren waarden zoals door de politiek bepaald (Desmidt, et al., 2013:37).

De derde variant, de non-profit organisaties, is de categorie organisaties die een non-profit karakter hebben. Deze organisaties hebben net als de publieke organisaties een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het bijdragen aan publiek of maatschappelijke doelstellingen vormt voor hen de belangrijkste bestaansreden (Joldersma, et al., 2007:3). In tegenstelling tot publieke organisaties zijn zij echter wel bevoegd winst te genereren. Voorwaarde hiervoor is dat zij financiële middelen effectief en efficiënt inzetten en dat eventueel gegenereerde winst terugvloeit naar de dienstverlening (Joldersma, et al., 2007:3). Aan de hand van de theorie is duidelijk geworden welke waarden deze organisaties creëren. De vraag is echter hoe deze organisaties hun waarden creëren. Uit de theorie van Van der Torre et al. (2012) blijkt dat de waarden van publieke organisaties gebaseerd zijn op politieke doelen. De waarden van private organisaties zijn gebaseerd op economische waarden en van non-profit organisaties op de behoefte van de gemeenschap.

De drie zuivere organisatiecategorieën kunnen worden aangevuld met een vierde variant. De Hybride organisatiecategorie is een vorm die de drie zuivere organisatie categorieën mengt (Van der Torre, et al., 2012:524; Brandsen, et al., 2010:71; Karré, et al., 2011:45). De hybride organisaties hebben door hun mengvorm een combinatie van kernwaarden (Van der Torre, et al., 2012:522). Dit kunnen private organisaties zijn die publieke taken verrichten of publieke organisaties die publieke taken uitoefenen (Bekkers, 2012:48). Onder de hybride organisaties vallen bijvoorbeeld ziekenhuizen, universiteiten (Van der Torre, et al., 2012:524), instellingen voor ouderenzorg en woningcorporaties (Brandsen, et al., 2010:78). Op basis van de theorie kan worden gesteld dat woningcorporaties onder de categorie hybride organisaties vallen. De woningcorporaties krijgen als taakorganisatie opdrachten van de overheid. Tegelijkertijd vallen zij als marktorganisatie onder het budgetmechanisme, omdat haar huurders ook bij andere aanbieders terecht kunnen (Hakvoort, et al., 2013:24). Huurders hebben de keus om een woning te huren en hiermee gebruik te maken van het woningaanbod van verschillende woningcorporaties en verhuurders. Zij zijn hierin niet geheel afhankelijk van één woningcorporatie. In de praktijk blijkt echter het tegenovergestelde vanwege het lage aanbod en grote vraag naar sociale huurwoningen. Woningzoekenden moeten vaak jaren wachten voor ze in aanmerking komen voor een huurwoning (Huurwoningen.nl, 2019).

Het is duidelijk geworden dat organisaties te onderscheiden zijn in vier categorieën. Aan de hand van de theorie kunnen de volgende vier varianten worden onderscheiden: publieke, private, non-profit en de hybride vorm. Dit is aangevuld met de overeenkomst dat ze allemaal waarden creëren en de verschillen zoals de verschillende waarden die zij beogen te creëren. Zo dienen bijvoorbeeld private organisaties hun specifieke klant met zijn of haar wensen en produceren zij hetgeen de klant wil en laten hetgeen waar geen interesse voor is. Voor de publieke sector is dit iets gecompliceerder aangezien hun klant niet een specifieke groep betreft, maar de gehele bevolking (Talbot, 2011:28). Dit is dan ook niet vreemd aangezien beide doelgroepen (de individuele klant en de gehele bevolking) een belangrijke inkomstenbron zijn voor deze organisaties. Een private organisatie is afhankelijk van de consument die hun product koopt, terwijl het bij publieke organisaties gaat om de belastingbetalende burger. Wat beide organisaties gemeen hebben is de voorwaarde voor het besteden van beschikbare middelen. Beide organisaties trachten hun doelen te realiseren met zo min mogelijke kosten (Moore et al., 2004).

Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur is gebleken dat woningcorporaties tot de hybride organisatiecategorie behoren. Dit is een organisatiecategorie die de karakters van private, publieke en non-profit organisaties combineert (Van der Torre, et al., 2012:524; Brandsen, et al., 2010:71; Karré, et al., 2011:45). De focus van dit onderzoek zal verder liggen op de publieke waarden die deze organisatiecategorie nastreeft. In de volgende paragraaf worden publieke waarden uitgebreider toegelicht.

2.1.2 Publieke waarden

Het is duidelijk geworden dat publieke organisaties publieke taken verrichten en publieke waarden nastreven. De vraag is echter wat betekent dat nu precies?

Op zoek naar een definitie van publieke waarden wijst de weg al snel naar het openbaar bestuur (Rutgers, 2011). Het begrip is dan ook niet weg te denken uit bestuurskundig- en organisatiekundige literatuur (De Graaf et al., 2011). Dat heeft te maken met het feit dat publieke waarden over de taken en verantwoordelijkheden van het openbaar bestuur gaan (Rutger, 2011).

Uit de theorie blijken verschillende definities te worden gebuikt. Rutgers (2011) definieert publieke waarden als: *“Het algemeen belang en de idee van de goede samenleving”*. Deze definitie is passend te noemen, maar dekt nog niet de lading van dit onderzoek. Om deze reden is verder gezocht naar een meer passende definitie binnen de context van bestuurskunde. Dit heeft de definitie van Bozeman (2007) opgeleverd. Hij omschrijft het als:

A Society’s “public values” are those providing normative consensus about (a) the rights, benefits, and prerogatives to which citizens should (and Should not) be entitled; (b) the obligations of citizens to society, the state, and one another; and (c) the principles on which governments and policies should be based. (Bozeman, 2007:13).

In deze definitie legt Bozeman (2007) de nadruk op zowel het individueel belang van de burgers als het algemeen belang dat wordt gediend door de overheid. Het gaat hier enerzijds om de rechten van de burger en anderzijds om de plichten van de burgers onderling en naar de staat toe en tot slot de rol die van de overheid mag worden verwacht bij beleidsvoering. Publieke waarden kunnen worden beschouwd als waarden die het algemeen belang dienen (Rutgers, 2011; De Graaf et al., 2011) en een bijdrage leveren aan een goede samenleving (Talbot, 2011: 28). Bij het creëren van waarden speelt de outcome en daarmee het uiteindelijk te realiseren resultaat een grote rol (Moore, 2003). Het effect van de waarde creatie en de daarmee te realiseren outcome gaat over het effect op de burger binnen de samenleving. Het gaat hier concreet om hoe burgers denken en zich voelen binnen de samenleving (Meynhardt, 2009:193). Talbot (2011) onderkent de onderverdeling van publieke waarden in het individuele belang en het algemeen belang en voegt er een derde niveau aan toe: het procedurele belang. Publieke waarden zijn de waarden die het publiek waardeert (Talbot, 2011: 28; Meynhardt et al., 2017: 144). Talbot (2011) gebruikt een drietal onderdelen om dit nader toe te lichten. Dit omvat volgens hem de onderdelen self-interest, public interest en procedural interest. Het onderdeel self interest kan worden beschouwd als de voorkeuren van het individu met in eerste instantie het eigen belang als het gaat om de te verwachten kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening. Het tweede onderdeel, public interest, heeft betrekking tot het algemeen belang met specifiek de publieke diensten die het algemene belang dienen. Het laatste onderdeel, procedural interest, is gebaseerd op de behoefte aan een eerlijk proces, met de mogelijkheid om te participeren in het vormen van publieke keuzes en zelfs individuele diensten. Deze onderdelen zijn los beschreven, maar kunnen door één dezelfde individu worden ingevuld. Een individu kan in dit geval beschrijven wat het eigen belang is en een beeld schetsen van het algemene belang en behoefte. Volgens deze theorie gaat het bij publieke waarden om een wisselwerking en combinatie van het eigenbelang, het publieke belang en de procedurele belangen (Talbot, 2011). Bij publieke organisaties gaat het kortom om het creëren van publieke waarden wat, zich uit in sociale resultaten (Talbot, 2011: 31) om maatschappelijke meerwaarde te leveren (Karré, et al., 2011).

Typen waarden

De zojuist genoemde definitie vraagt om een verdere uiteenzetting van publieke waarden in een set van concreet geformuleerde waarden. De vraag is dan ook om welke waarden gaat het hier? In de zoektocht naar publieke waarden is duidelijk geworden dat het pantheon aan waarden het niet eenvoudig maakt één vaststaande lijst terug te vinden. Dit komt door het feit dat er verschillende opsommingen en selecties van waarden zijn opgesteld door verschillende auteurs (Rutgers, 2011). Dit heeft geresulteerd in de waarden zoals geselecteerd door de auteurs Kernaghan (2003) en van der Wal (2006). Voor de opsomming van Van der Wal (2006) is gekozen, omdat deze resultaten gebaseerd zijn op een omvangrijke literatuurreview met de titel: *“Kernwaarden in Openbaar Bestuur en Bedrijfsleven: Een overzicht van de meest genoemde organisatiewaarden in bestuurskundige en bedrijfskundige literatuur.”* Deze wordt aangevuld met de resultaten uit het onderzoek van Kernaghan (2003).

Wiens opsomming voortvloeit uit zijn onderzoek in Australië, Nieuw-Zeeland, United Kingdom en Canada. In zijn artikel verdeelt hij de 32 waarden onder vier categorieën. De selectie van beide auteurs is terug te lezen in tabel 2 en 3.

Tabel 2. Categorieën publieke waarden (Kernaghan, 2003)

Ethical	Democratic	Professional	People
Integrity	Rule of law	Effectiveness	Caring
Fairness	Neutrality	Efficiency	Fairness
Accountability	Accountability	Service	Tolerance
Loyalty	Loyalty	Leadership	Decency
Excellence	Openness	Excellence	Compassion
Respect	Responsiveness	Innovation	Courage
Honesty	Representativeness	Quality	Benevolence
Probity	Legality	Creativity	Humanity

Zoals in de tabel is terug te lezen verdeeld Kernaghan (2003) de opsomming van publieke waarden in vier categorieën, namelijk in: ethische waarden, democratische waarden, professionele waarden en menselijke waarden. Tot deze verdeling in categorieën is de auteur gekomen aan de hand van de opgeleverde informatie uit zijn literatuurreview. Deze opsomming sluit naadloos aan bij definitie van Bozeman (2007) en Talbot (2011). Dit heeft te maken met het feit dat de definitie en opsomming gebruik maken van de onderverdeling in algemene maatschappelijke, individuele en procedurele waarden. Ter aanvulling van de theorie van Kernaghan (2003) is de lijst van Van der Wal (2006) toegevoegd. Hier is voor gekozen omdat ook dit een omvangrijk internationaal literatuurreview is naar waarden binnen publieke organisaties (Kernaghan, 2003). Van der Wal (2006) benoemt dertien waarden die het meest relevant zijn gebleken binnen publieke organisaties. Dit blijkt uit een omvangrijk internationaal literatuur literatuurreview naar waarden binnen publieke organisaties (Van der Wal, 2006). Zijn opsomming is terug te lezen in tabel 3.

Tabel 3. Publieke waarden (Van der Wal, 2006:12).

Waarde	Omschrijving waarde
Eerlijkheid	Oprecht handelen, de waarheid spreken en beloften nakomen
(Mede) menselijkheid	Beleefd en welwillend handelen, zorgzaamheid en medeleven tonen
Sociale rechtvaardigheid	Streven naar sociale gelijkheid en vrijheid van burgers
Onpartijdigheid	Onbevooroordeeld handelen, niet beïnvloed door specifieke belangen
Transparantie	Openhartig, zichtbaar en controleerbaar voor anderen handelen
Integriteit	Handelen volgens algemeen geldende morele waarden en normen
Gehoorzaamheid	Het zonder protest opvolgen van instructies en aanwijzingen
Betrouwbaarheid	Geloofwaardig zijn om het vertrouwen van het publiek te behouden
Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid dragen en consequenties accepteren
Deskundigheid	Handelen met kennis van zaken en professioneel werken
Verantwoordingsbereidheid	Bereidwillig handelingen verantwoorden en toelichten
Doelmatigheid	Handelen met zo min mogelijk middelen om het gestelde doel te bereiken
Moed	Bereid zijn om risico's te nemen, vastberaden en zelfverzekerd handelen

Beide tabellen komen voor een groot deel overeen, voorbeeld hiervan zijn de waarden efficiëntie en integriteit, moed en onpartijdigheid. Naast het feit dat ze in meerdere onderzoeken terug komen is ook gebleken dat meerdere publieke waarden ook binnen de private sector worden nagestreefd. Hieruit blijkt dat er geen absolute scheiding is in publieke en private waarden (De Graaf et al., 2011).

2.2 Waardencreatie

Uit de geraadpleegde theorie is duidelijk geworden dat publieke organisaties publieke waarden creëren (Moore, 1994:296). Het is echter nog niet duidelijk hoe deze publieke waarden gecreëerd kunnen worden door organisaties. In deze paragraaf zal duidelijkheid worden verschaft over waardencreatie, omdat dit van belang is om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag. Bij het creëren van publieke waarden gaat het om het proces waarbij waarden worden gecreëerd in de vorm van sociale resultaten (Talbot, 2011: 31). Een invloedrijk en veel gebruikte theorie over publieke waarden is beschreven in het boek van Moore (1995) met de titel *Creating Public Value* (Talbot, 2011). In zijn theorie wordt de strategische driehoek gebruikt om waarden te kunnen creëren. Zijn strategische driehoek vormt de basis voor het verder toelichten en uiteenzetten van het waarde creatieproces. Centraal staat zijn theorie vanwege zijn visie op het creëren van maatschappelijke meerwaarde (Van der Torre, et al., 2012: 15).

De realisatie van een maatschappelijke meerwaarde is geen makkelijke opgave. De doelstelling van organisaties is niet altijd duidelijk te formuleren, wat maakt dat de doelstellingen niet eenvoudig te realiseren zijn (Moore, 1995). Dit neemt niet weg dat organisaties beslissingen moeten nemen over hun doelstellingen en de prioriteiten die zij geven aan hetgeen zij willen realiseren. Moore heeft een theorie ontwikkeld die overheidsmanagers kunnen gebruiken om publieke waarden te kunnen realiseren (Van der Torre, et al., 2012: 14-15). Dit kunnen overheidsmanagers doen door gebruik te maken van de strategische driehoek (strategic triangle) die hij heeft ontwikkeld om zich te focussen op complexe problemen (Moore, et al., 2004).

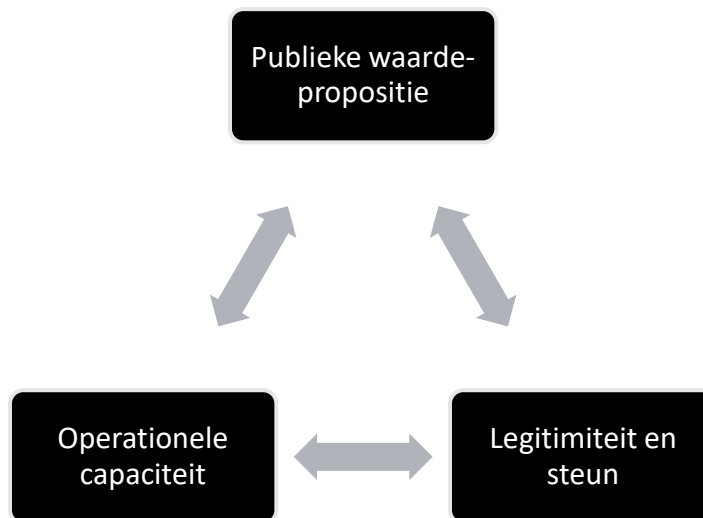
Om de beoogde waarden te creëren is het voor de organisatie een voorwaarde duidelijk te hebben welke impact en outcome zij wil realiseren binnen de maatschappij. Zij dient doormiddel van haar input (middelen) en throughput (processen) in staat te zijn haar doelstellingen uit te voeren. Zij doet hiervoor een beroep op haar interne organisatie en steun vanuit haar omgeving (Geuijen, 2014).

2.2.1 Strategische driehoek

In de uitwerking van de theorie is gebleken dat de verdere toepassing van de strategische driehoek niet heel duidelijk is beschreven als het gaat om de operationalisering daarvan (Hills en Sullivan, 2006:9) het blijkt dan ook geen makkelijke opgave te zijn (Talbot, 2011). Desondanks is gekeken naar de mogelijkheden en beschikbare theorie om de strategische driehoek toe te kunnen passen om het waarde creatieproces weer te geven.

Voor het uiteenzetten van de strategische driehoek is gekeken naar de kenmerken van waarden om zo tot waarde creatie te kunnen komen. Moore legt in zijn boek *Recognizing Public value* (2013) uit hoe waarden kunnen worden herkend en gecreëerd. Om publieke waarden te kunnen herkennen en creëren maakt Moore (2013) gebruik van een strategische driehoek. De driehoek bestaat uit drie onderdelen, namelijk; publieke waardepropositie,

operationele capaciteit en legitimiteit en steun. De drie onderdelen moeten in samenhang worden gezien zoals in figuur 1 is weergegeven.



Figuur 1: Strategische driehoek

De strategische driehoek bestaat zoals hierboven terug te zien is uit drie onderdelen, namelijk de publieke waardepropositie, legitimiteit & steun en operationele mogelijkheden (Moore, et al., 2004; Moore, 2013). Uit deze figuur is te zien dat de losse onderdelen met elkaar in verbinding staan. De drie onderdelen hebben volgens Williams & Shearer (2011) een gelijkwaardige status en staan met elkaar in balans (Talbot, 2011: 31). De auteurs Williams, et al., (2011) lichten de drie punten verder toe vanuit de oorspronkelijke theorie van Moore & Khagram (2004). Volgens hen gaat het bij de publieke waardepropositie om het streven naar doelen die meetbare voordelen brengen binnen de publieke sfeer. Het tweede onderdeel, legitimiteit & steun, gaat over het creëren van legitimiteit door steun vanuit de omgeving zoals de overheid en degene die de organisatie financieren. Het laatste onderdeel, operationele capaciteit, geeft de praktische haalbaarheid weer. Het gaat hierbij concreet om de beschikbare hulpbronnen, zoals personeel, vaardigheden en technologie. De beschikbaarheid van hulpbronnen binnen publieke organisaties zijn beperkt en staan niet vast. Het is om deze reden belangrijk te lobbyen om de schaarse middelen toegewezen te krijgen en te behouden (Williams, et al., 2011). De aanwezigheid van de drie punten is een belangrijke voorwaarden voor het creëren van waarden en daarmee maatschappelijke meerwaarde te realiseren (Geuijen, 2014: 90).

Publieke waardepropositie

Het eerste onderdeel van de strategische driehoek wordt in de theorie van Moore de publieke waardepropositie genoemd (Moore, 2013: 91). Moore (2013) maakt onderscheid in publieke waarden die een organisatie nastreeft en de waarden die een organisatie creëert als outcome. De publieke waarden die een organisatie nastreeft noemt hij de publieke waardepropositie (Moore, 2013: 91). Bij dit onderdeel gaat het om de waarden die de organisatie beoogt te creëren (Moore, et al., 2004:2 en Moore, 2013:91 en Moore, 2003). Dit zijn de waarden die een organisatie nastreeft en als strategische doelen worden geformuleerd (Moore, 2013). Het gaat hierbij om de langere termijn na te streven hogere doelen. Deze abstracte doelen worden uitgewerkt in concretere operationele doelen die eventueel voor verandering vatbaar zijn (Moore, 1995).

Bij de formulering van de publieke waardepropositie wordt rekening gehouden met de middelen die een organisatie ter beschikking heeft. De organisatie dient zich vooraf te realiseren dat de doelen die zij zichzelf stelt alleen behaald kunnen worden als dit binnen haar mogelijkheden liggen. Concreet valt hierbij te denken aan de missie, strategische -en operationele doelen van een organisatie (Moore, 1995; Montfort, Karré, van Twist, 2010). Deze zijn gericht op het sturen van een organisatie in een concrete richting (Moore, 1995:213) en als handvat bij de formulering van concrete na te streven waarden (Moore, 1995:71). De waarden moeten erop aansturen dat er zaken worden gecreëerd die van waarde zijn voor toezichthouders, belanghebbenden en klanten (Moore, 1995:71).

Samengevat is een waardepropositie een formulering van de te behalen resultaten en/of effecten binnen de publieke sfeer, die van maatschappelijke waarde zijn voor de klant, belanghebbenden en toezichthouders. Deze waardepropositie wordt door een organisatie geformuleerd en heeft als doel om sturing te bieden aan het handelen van de organisatie in het tot uiting komen van deze waardepropositie.

Legitimiteit en steun

Het tweede onderdeel van de strategische driehoek is het onderdeel legitimiteit en steun (Moore, 1995), dit wordt door Bennington en Moore (2011) ook wel de authorizing environment genoemd. Autorisatie gaat in de woorden van Bennington, et al., (2011) over het creëren van de 'machtigingsomgeving' die nodig is om de gewenste resultaten voor de publieke waarden te bereiken. Publieke organisaties verkrijgen direct of indirect financiële middelen vanuit de burger, belastingbetalers, cliënten van de overheid en de gekozen vertegenwoordigers (Moore, et al., 2004). Bij publieke organisaties bestaat de autoriserende omgeving voornamelijk uit de politiek, de klant en de sociale en maatschappelijke steun van een organisatie (Moore, et al., 2004:11). Publieke beleidsbepalers en managers moeten mogelijk een netwerk opzetten van belanghebbenden of/en stakeholders, om een coalitie van verschillende te onderhandelen belangen (uit de publieke, private, vrijwillige en informele gemeenschapssectoren) te organiseren (Bennington, et al., 2011; Geuijen, 2014: 92). Om legitimiteit te verwerven bij de burger dient het bestuursorgaan rekening te houden met de

belangen van betrokken partijen. Voor de besluitvorming dient het bestuursorgaan met ze in overleg te gaan en te onderhandelen om weerstand tegen de besluitvorming tot een minimum te beperken. Op deze manier kunnen problemen bij implementatie zoveel mogelijk worden voorkomen (Hoekema, 1998: 10). Dit is een voorwaarde voor het hebben van steun vanuit de omgeving om tot de gewenste outcome (resultaat) te komen (Geuijen, 2014: 89). Deze coalitie moet voldoende autorisatie mobiliseren om de gewenste publieke waarden uitkomsten (zoals geformuleerd in de waardepropositie) te behalen, maar impliceert niet noodzakelijk een volledige consensus van alle partijen (Bennington, et al., 2011).

Om de mate van legitimiteit te meten noemt Moore (2003) een aantal relevante voorwaarden. Het gaat volgens hem om de mate van zichtbaarheid onder de burgers, de relaties die de publieke organisatie onderhoudt met stakeholders en toezichthouders. Deze voorwaarden zijn van belang voor het creëren van publieke waarden (Moore, 2003). Organisaties dienen zich hiervan bewust te zijn om legitimiteit en steun te verkrijgen van de omgeving waarin zij opereren (Moore, et al., 2004).

Hybride organisaties kennen zowel een publieke evenals een private werkelijkheid. Om die reden is het ook belangrijk om in ogenschouw te nemen wat legitimiteit en steun inhoudt voor beide organisatievormen. Zojust is vanuit een publiek perspectief toegelicht wat legitimiteit en steun inhoudt. Bij private organisaties is er legitimatie en steun vanuit de investeerders en klanten als er sprake is van financiële steun in de vorm van afname van producten en/of aandelen (Bennington, et al., 2011). Deze afname en investeringen zijn een graadmeter voor de waarden die de private organisatie levert aan klanten en investeerders (Bennington, et al., 2011). Legitimiteit en steun verschilt qua vorm tussen publieke en private organisaties (Moore, et al., 2004: 11). Voor hybride organisaties geldt dat zij rekening dienen te houden met beide categorieën (Moore, 2003). Het is aannemelijk dat het belang om beide vormen van legitimiteit en steun te verwerven kan leiden tot conflict en complexiteit. Zo kunnen commerciële en maatschappelijke doeleinden tegenover elkaar staan, waarbij het verkiezen van het één boven de ander mogelijk invloed heeft op de legitimiteit en steun die de hybride organisatie verwerft.

Een bijkomende complexiteit in het geval van publieke organisaties, is dat het zo kan zijn dat de "klant" een verplichting krijgt, in plaats van dat deze een dienst ontvangt. In plaats van proberen om de klant tevreden te stellen, is het doel om naleving van de verplichting, en daarmee te zorgen dat de rechten worden beschermd en taken op een rechtvaardige en eerlijke manier worden opgelegd (Bennington, et al., 2011). Het is aannemelijk dat hybride organisaties ook geconfronteerd worden met deze zijde van hun rol in de maatschappij. Zij kunnen niet altijd tegemoet komen aan de wensen van woningzoekenden en huurders vanwege beperkingen vanuit de wet of vanuit de markt. Voor wooncorporaties kan bijvoorbeeld gelden dat deze niet altijd in staat kunnen zijn hun klanten tegemoet te komen in hun wensen, omdat zij hiermee de belangen van andere klanten of belanghebbenden tekort

kunnen doen. Denk bijvoorbeeld aan de wens van huurders om de huur te verlagen in plaats van te verhogen of de lange wachttijden voor sociale huurwoningen. Deze realiteit is een voorbeeld waaruit blijkt dat het creëren van publieke waarden duidelijk verschilt van het creëren van private waarden (Bennington, et al., 2011).

Operationele capaciteit

Het laatste onderdeel van de strategische driehoek gaat over de operationele capaciteit van een organisatie. Dit is het onderdeel dat gaat over het beschikken over gekwalificeerd personeel, voldoende kennis en middelen (Van der Torre, et al., 2012: 15). Onder middelen valt ook de mogelijkheid om partners en co-producenten in te zetten (Moore, 2003).

Bij operationele capaciteit van een organisatie gaat het om de kwaliteit van de medewerkers, de operationele procedures en technologie om de geformuleerde doelstelling te bereiken (Moore, 2003; Cantens, 2014). Het gaat hierbij om voldoende kwaliteit van de medewerkers, de processen en procedures en de beschikbare technologie. Ook is voldoende kennis en menskracht een voorwaarde om dit te realiseren (Geuijen, 2014: 90). Volgens Bennington, et al., (2011) omvat de operationele capaciteit de operationele middelen (zowel materieel evenals immaterieel) zoals financiën, personeel, vaardigheden en personeel om de gewenste publieke waar-uitkomsten te behalen in de vorm van outcome (Cantens, 2014: 6). Operationele middelen worden door Cantens (2014) uiteengezet als organisatiestructuur, organisatiestructuur, de aanwezige kennis en competenties, de financiële en infrastructurele middelen. De geformuleerde output en outcome moet haalbaar zijn met de beschikbare middelen die de organisatie ter beschikking heeft. Organisaties geven doormiddel van het productieproces prioriteit aan de waarden die zij willen bereiken. Voor hen moet duidelijk zijn welke outcome en impact zij hiermee willen realiseren (Geuijen, 2014). Met uiteindelijk klanttevredenheid als gewenste resultaat (outcome) en uitkomst (output). Dit is het proces dat door Moore (2003) een waardenketen wordt genoemd (Moore, 2013).

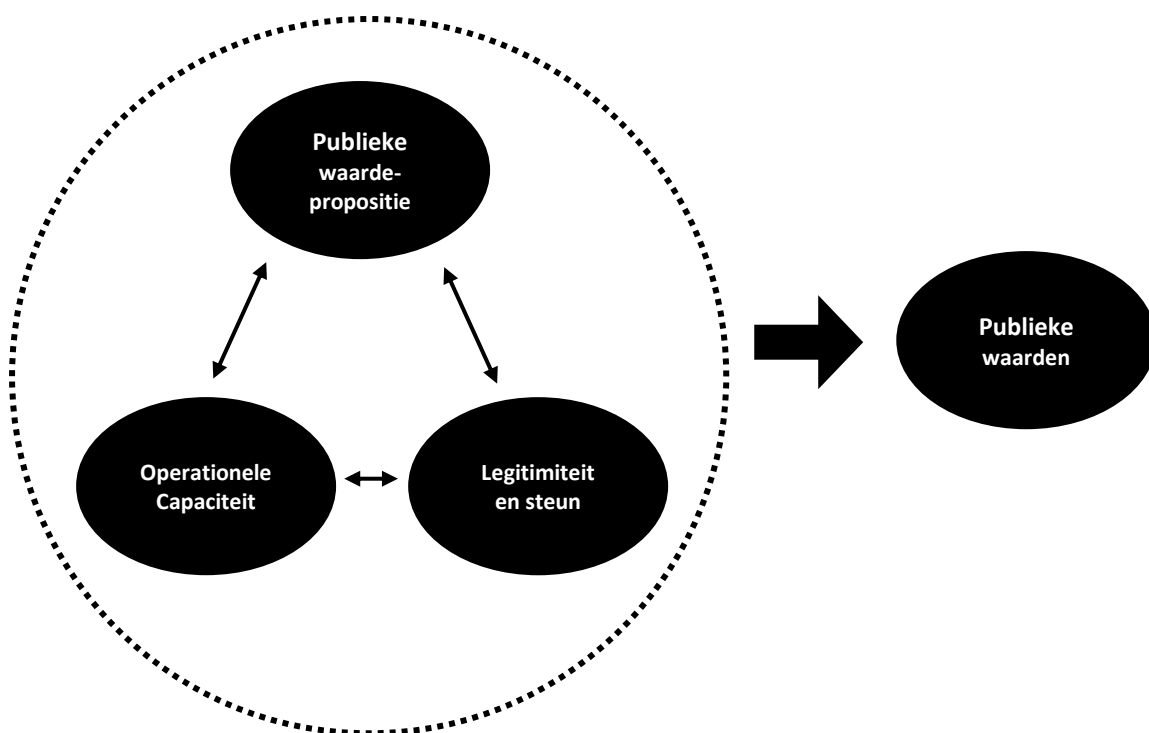
De waardeketen heeft binnen publieke organisaties een breed effect op de output. De output heeft invloed op zaken buiten de grenzen van de organisatie. Deze worden omschreven als sociale uitkomsten met klanttevredenheid als gevolg (Moore, 2003). Sociale uitkomsten gaan om de sociale resultaten die geleverd worden voor de samenleving. Klanttevredenheid is te meten aan de hand van de tevredenheid en de voordelen die het oplevert aan de klanten van de organisatie (Moore, 2003).

2.3 Conceptueel model

In dit hoofdstuk is aan de hand van de theorie duidelijk geworden welke variabelen centraal staan. Figuur 2 geeft schematisch het conceptueel model weer aan de hand van de theoretische bevindingen. Voor het conceptualiseren van de variabelen is gebruik gemaakt van de strategische driehoek van Moore. Uit zijn model blijkt dat de drie onderdelen (publieke waardepropositie, legitimiteit & steun en operationele capaciteit) in samenhang moeten worden gezien om tot waarde creatie te kunnen komen. Zij vormen gezamenlijk de basis voor

het creëren van waarden. Hieruit blijkt dat publieke waarden worden beïnvloed door de mate van aanwezigheid van de drie onderdelen van de driehoek.

Met de theorie in de hand kunnen publieke waardepropositie, legitimiteit & steun, operationele capaciteit en publieke waarden worden aangemerkt als belangrijkste variabelen van dit onderzoek. Zoals van belang in een conceptueel model is ook hier gekeken naar welke variabelen afhankelijk zijn en welke onafhankelijk. Dit is getoetst door na te gaan welke onafhankelijke variabelen leiden tot het beïnvloeden van de afhankelijke variabelen in dit conceptueel model (Van Thiel, 2010: 37). Op basis hiervan kan publieke waarden worden aangemerkt als de afhankelijke variabele en de driehoek van Moore als de onafhankelijke variabelen.



Figuur 2: conceptueel model

H3. ONDERZOEKSOPZET

Na de theoretische bevindingen worden in dit hoofdstuk de methodologische verantwoording, de onderzoeksstrategie en methode van dataverzameling uitgewerkt. Dit wordt opgevolgd door de operationalisering van de variabelen uit het conceptueel model. Het hoofdstuk eindigt met de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 Methodologische verantwoording

In dit onderzoek staan de variabelen strategische driehoek en waarden creatie centraal. Ter vorming van het theoretisch kader is gezocht naar bestuurskundige literatuur over de strategische driehoek en waarden creatie binnen organisaties. Voor beide variabelen is gezocht naar toepasbare wetenschappelijke theorie. De vaak geciteerde theorie, die gaat over waarden creatie, is die van Moore (2013). Uit de theorie van Moore (2013) blijkt dat een organisatie zich moet focussen op de drie punten van de strategische driehoek om de beoogde publieke waarden te creëren. Volgens Moore (2013) moeten de onderdelen publieke waardepropositie, legitimiteit & steun en operationele capaciteit aanwezig zijn om maatschappelijke meerwaarde te kunnen realiseren (Geuijen, 2014). Deze theorie wordt gebruikt in de studie over Havensteder, omdat het verschillende onderdelen van de organisatie belicht. Dit maakt het onderzoek deductief, omdat verklaringen omtrent de toepassing van de strategische driehoek in relatie met het creëren van publieke waarden gezocht wordt in bestaande theorie (van Thiel, 2010:34). In deze paragraaf zal nader worden toegelicht op welke wijze het empirisch onderzoek is uitgevoerd. Allereerst zal de onderzoeksstrategie worden uiteengezet. Hierna volgt de methode van dataverzameling en tot slot de validiteit en betrouwbaarheid.

3.1.1 Onderzoekstrategie

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, waarbij nieuwe informatie is opgehaald. De informatie is afkomstig van medewerkers en huurders van Havensteder. Dit is gedaan door middel van het afnemen van (semigestructureerde) interviews (Van Thiel, 2010: 108). Het doel van het afnemen van de interviews is gebaseerd op het verzamelen van niet-feitelijke informatie onder de respondenten. Middels interviews kan worden doorgevraagd naar achtergrondinformatie en verduidelijking (Van Thiel, 2010:108). Bij het opstellen van de interviewvragen is rekening gehouden met de criteria zoals door Van Thiel (2010) benoemd. Het betreffen duidelijke, open, kort geformuleerde vragen die geen moeilijke woorden bevatten (Van Thiel, 2010:109). Dit zorgt ervoor dat vragen door elke respondent op de juiste wijze wordt geïnterpreteerd. Dit ten behoeve van de nauwkeurigheid van de onderzoeksresultaten. De interviewvragen zijn zo geformuleerd dat er een vraag wordt gesteld met een bijbehorende topiclijst om te voorkomen dat er tijdens het interviewen wordt afgeweken van betreffende topics (Van Thiel, 2010:109). De topiclijst bestaat uit relevante aanvullende vragen die de interviewer kan gebruiken om de lijn van het interview te bewaken. Het voordeel van deze vorm van interviewen is de mogelijkheid die er is om zaken nader toe te lichten of door te vragen bij onduidelijkheden.

Een holistische benadering past het beste binnen dit onderzoek (Van Thiel, 2010:43). Havensteder wordt namelijk als analyse-eenheid behandeld, gericht op de strategische driehoek en publieke waarden. Om tot een analyse te komen van de eenheid Havensteder is theorie aangevuld met de informatie verkregen uit de interviews met medewerkers en huurders. De interviews worden afgenomen onder de medewerkers uit verschillende teams die onder de directie Wonen vallen. Daarnaast zijn ook de teamleiders en huurders meegenomen in dit onderzoek. Zij zijn geselecteerd om input te verzamelen vanuit verschillende invalshoeken. Op deze manier kan een compleet beeld worden gecreëerd als het gaat om het creëren van publieke waarden bij Havensteder.

3.1.2 Methode van dataverzameling

In dit onderzoek wordt op verschillende methoden data verzameld. Enerzijds wordt gebruik gemaakt van bestaande theorie en anderzijds wordt informatie verzameld met behulp van semigestructureerde interviews.

In eerste instantie is uitgebreid de wetenschappelijke theorie geraadpleegd. Deze zijn aangevuld door relevante interne stukken vanuit de organisatie Havensteder en informatie uit de sociale woningbouwsector, zoals Aedes, Woonbond en Rijksoverheid. Theorie aangaande de variabelen, de strategische driehoek en publieke waarden zijn geraadpleegd en uitgewerkt in het theoretisch kader. Daarnaast is informatie verzameld vanuit interviews. Bij de formulering van de interviewvragen is rekening gehouden met de te verzamelen informatie over de variabelen strategische driehoek en publieke waarden (van Thiel, 2010:108). Voor de interviews zijn twee vragenlijsten opgesteld die zijn gebruikt onder de respondenten van dit onderzoek. De vragenlijsten zijn afgestemd op enerzijds de huurders en anderzijds de medewerkers. In grote lijnen komen de vragen overeen. De afwijkende vragen hebben te maken met relevantie voor de betreffende respondentengroep. Dit betekent dat vragen aangaande werkprocessen en organisatiestructuur niet relevant zijn voor de huurders en ook niet aan hen zijn gesteld. Andersom zijn vragen die betrekking hebben op de huurdersbeleving weggelaten uit de interview vragen van de medewerkers.

Het voordeel van een semigestructureerd interview is dat er doorgevraagd kan worden naar de ervaringen van de respondent. Dit om zoveel mogelijk informatie op te halen onder de respondenten. Bij de verdere uitwerking van de methode van dataverzameling is het relevant om de werkwijze van Havensteder te beschrijven. Havensteder verricht namelijk haar taak in verschillende wijken in Rotterdam en Capelle. Onder de directie Wonen vallen de wijkteams: Noord, Centrum, Delfshaven, Kralingen-Crooswijk, Schiebroek, Alexander, Vreewijk, Lombardijen en Capelle (Havensteder, 2017a:32). Onder de directeur Wonen vallen de teamleiders, per gebied, en medewerkers die onder de teamleiders werken. Elke teamleider stuurt tussen de 12 en 16 medewerkers aan. Het aantal medewerkers verschilt per wijkteam, omdat dit afhankelijk is van de omvang van de wijk. Hoe groter de wijken, hoe meer medewerkers onder een teamleider vallen. De medewerkers Wonen, de verhuurmakelaars, de VvE consultants, de woonconsultanten, incasso consultants en de wijkbeheerders zijn de

functiegroepen die worden aangestuurd door een teamleider. De mate van het contact met de huurders of huurdersvertegenwoordigers binnen het wijkteam is afhankelijk van de functie van betreffende medewerker. Medewerkers hebben hierdoor in meer of mindere mate te maken met huurders. Bij de selectie van de respondenten is hier rekening mee gehouden. Om een volledig beeld te verkrijgen is een aanvullende voorwaarde dat de respondenten afkomstig zijn uit verschillende werkgebieden. Hiermee wordt voorkomen dat de respondenten geconcentreerd zijn in één gebied, wat ten nadelen kan zijn van de onderzoeksresultaten. Voor de respondenten die huren bij Havensteder is in eerste instantie gekozen voor huurdersvertegenwoordigers, omdat zij zich vrijwillig inzetten om de belangen van de huurders zoveel mogelijk te behartigen. De keuze van de respondenten is gedaan op basis van een selecte steekproef (Van Thiel, 2010:55). Respondenten zijn op basis van criteria geselecteerd voor dit onderzoek. In onderstaande tabellen (4 en 5) zijn kenmerken van respondenten weergegeven.

Tabel 4. Respondenten medewerkers van woningcorporatie Havensteder

Functie	Gebied	Contact met huurders of huurders vertegenwoordigers	Werkzaam
Woonconsulent	IJsselmonde	Beide	12,5 jaar
Woonconsulent	Kralingen- Crooswijk	Beide	7 jaar
Teamleider	Capelle aan de IJssel	huurdersvertegenwoordigers	11 jaar
Teamleider	Kralingen- Crooswijk	Huurdersvertegenwoordigers	18 jaar
Medewerker wonen	Rotterdam zuid	Huurders	8 jaar
Verhuurmakelaar	Vreewijk	Huurders	9 jaar
Verhuurmakelaar	Feijenoord	Huurders	18 jaar
VvE consulent	Crooswijk	Incidenteel met huurders	14 jaar
VvE consulent	Verschillende wijken	Incidenteel met huurders	16 jaar
Sociaal wijkbeheerder	Centrum	Beide	17 jaar
Sociaal wijkbeheerder	Alexander- Schiebroek	Beide	20 jaar
Incasso consulent	Capelle aan de IJssel	Huurders	16 jaar

Tabel 5. Respondenten huurders van Havensteder

Gebied	Huurdersvertegenwoordiger	Huurder van Havensteder
Centrum	vicevoorzitter van de bewonersvereniging Delftse Poort	16 jaar huurder
IJsselmonde	Huurdersplatform Lombardijen	Bijna 1 jaar
Centrum	Bestuurslid van de Brug en de bewonersorganisaties Delftse Poort en bestuurslid van Huurders Belang Havensteder Oost.	34 jaar huurder
Delfshaven	n.v.t.	12 jaar huurder
Delfshaven	n.v.t.	8 jaar huurder
Crooswijk	n.v.t.	1,5 jaar huurder
Capelle	Huurdersraad Capelle aan de IJssel	54 jaar huurder
Capelle	Bestuurslid de Brug en actief binnen de Huurdersraad Capelle aan de IJssel	30 jaar huurder
Delfshaven	Huurdersraad west	35 jaar huurder
Rottekwartier	Vrijwilliger in de wijk	26 jaar huurder

Voor dit onderzoek zijn 21 respondenten geïnterviewd. Alle interviews zijn face-tot-face afgenomen. De gemiddelde duur van een interview is 45 minuten. Met toestemming zijn alle gesprekken opgenomen en opgeslagen, zodat deze gebruikt worden voor de uitwerking van de data. Alle interviews zijn getranscribeerd. Bij de uitwerking van de interviews zijn per vraag alle antwoorden naast elkaar gelegd en is vervolgens systematisch gecodeerd. Deze onderzoeksresultaten zijn gekoppeld aan de kern van dit onderzoek namelijk de creatie van waarden. Met deze werkwijze is specifiek gekeken naar uitkomsten die leiden naar het analyseren van onderzoeksresultaten.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de wijkteams van de directie Wonen (N). Onder de medewerkers van het wijkteam (n) heeft er een steekproef plaatsgevonden, omdat het niet mogelijk is alle eenheden binnen de directie en wijkteams te onderzoeken (Van Thiel, 2010: 54). Dit betreft dus een selectie van de gehele populatie medewerkers van de wijkteams die onder de directie Wonen vallen (Van Thiel, 2010: 54). Voor dit onderzoek is gekozen om medewerkers uit verschillende wijkteams en huurders uit verschillende wijken te interviewen. Dit is gedaan om twee redenen. Enerzijds omdat verschillende invalshoeken (van huurders, teamleiders en medewerkers) dienen te worden vergeleken. En anderzijds omdat de respondenten zoveel mogelijk verspreid uit de gebieden worden geïnterviewd om zo een breed beeld te krijgen.

3.2 Operationalisering

In deze paragraaf staat het operationaliseren centraal, waarbij de theorie waarneembaar of meetbaar wordt gemaakt (Van Thiel, 2010: 52). Dit wordt gedaan door de kernconcepten uit het conceptueel model (figuur 5) te operationaliseren. Het gaat hierbij om de publieke waardepropositie, legitimiteit en steun, operationele mogelijkheden en publieke waarden. De kernconcepten worden per onderdeel geoperationaliseerd. De concepten worden kort toegelicht, waarna deze worden omgezet in meetbare indicatoren.

De vragen aan huurders verschillen in een paar opzichten van die aan de medewerkers. De reden hiervoor is dat het onderdeel steun gaat over stakeholders van de organisatie. Bij dit item is voornamelijk bij de huurders doorgevraagd, omdat zij de grootste groep stakeholders zijn van Havensteder. Bij het onderdeel operationele capaciteit is onder de medewerkers verder doorgevraagd omdat zij bekend zijn met de invulling van de operationele capaciteit en dit een item is waar zij aanvullende informatie over kunnen verschaffen.

3.2.1 Publieke waarden

De eerste variabele die wordt geoperationaliseerd in indicatoren is de afhankelijke variabele de publieke waarden. Publieke waarden zijn gericht op de output en uiteindelijk de sociale- en maatschappelijke resultaten van een organisatie. Voor het meten van publieke waarden zijn de respondenten gevraagd naar de door Havensteder gerealiseerde waarden. De respondenten zijn gevraagd naar de waarden die zij terug zien in de geleverde diensten en dienstverlening. Hier is voor gekozen, omdat het vanuit de theorie van publieke waarden gaat om hetgeen het publiek waardeert. Dit is vanuit de interviews mogelijk om te toetsen. Het meten van publieke waarden in effecten (outcome) is hierin niet meegenomen, omdat het binnen dit onderzoek niet mogelijk is gebleken.

Tabel 6. Publieke waarden

Dimensie	Indicatoren
Beleving van gerealiseerde en gecreëerde organisatie producten, diensten, dienstverlening en waarden	Individueel belang Algemeen belang Procedureel belang

3.2.2 Publieke waardepropositie

De publieke waardepropositie is één van de drie onderdelen van de strategische driehoek. Deze waarden gaan over de beoogde strategische doelen van een organisatie. Dit onderdeel is bij de operationalisering uiteengezet in drie onderdelen, namelijk: de missie van de organisatie, haar doelstelling en de waarden die zij voornemens is te bereiken.

Tabel 7. Publieke waardepropositie

Dimensie	Indicatoren
Missie, strategische en operationele doelen	Formulering van de te behalen resultaten en/of effecten binnen de publieke sfeer die van maatschappelijke waarden zijn voor de klant, belanghebbende en toezichthouders.
Missie Wat de organisatie nastreeft Waar de organisatie voor staat	Formulering van de organisatiedoelen en waarden. Communicatie en documentatie van de missie. Bekendheid met missie van de organisatie.
Strategische doelen	Formulering van de kernactiviteiten van de organisaties Formulering van concrete resultaten voor de korte en lange termijn
Operationele doelen	Formulering van de doelen in de mogelijkheden en de in te zetten middelen ter uitvoering van de strategische doelstelling

3.2.3 Legitimiteit en steun

Legitimiteit & steun is steun van de machtigingsomgeving (authorizing environment). Dit gebeurt op verschillende manieren waaronder financiële steun, coalitiesteun, politieke steun en steun vanuit wet en regelgeving. Bij Havensteder gaat het in het geval van Legitimiteit om de wettelijke kaders en het politieke mandaat. De woningcorporaties zijn gehouden aan de Woningwet 2015. Op gemeentelijk niveau zijn zij gehouden aan het Rotterdamse beleid dat voortvloeit uit de Woningwet 2015. In Rotterdam is Havensteder gebonden aan de woonvisie en de daaruit voortvloeiende prestatieafspraken (Rotterdam, 2019).

In bijgaande tabel staan de indicatoren die zijn opgenomen om dit item te toetsen. Alleen het onderdeel steun wordt getoetst aan de hand van interviews. Het onderdeel legitimiteit wordt hierin niet meegenomen, omdat het verwerven van legitimiteit verder buiten de respondenten om gaat. Legitimiteit gaat om de wettelijke kaders en het politieke mandaat waarbinnen de woningcorporatie zich beweegt.

Tabel 8. Legitimiteit en steun

Dimensie	Indicatoren
Legitimiteit	Wettelijke kaders en politieke mandaat
Steun	Zichtbaarheid onder de stakeholders Betrekken van stakeholders bij beleid en besluitvorming

3.2.4 Operationele mogelijkheden

Het item operationele mogelijkheden omvat een breed scala aan dimensies en indicatoren om deze te meten. Er is gekozen voor drie hoofd dimensies die verder zijn toegespitst in de te meten indicatoren, zie hiervoor onderstaande tabel.

Tabel 9. Operationele mogelijkheden

Dimensie	Indicatoren
Operationele middelen	
Personeel	Personeel Aantal FTE's/ personeelsleden
Geld	Functie en rolverdeling
Structuur	Kennis Kwaliteit van het personeel
Kennis en competenties	Kennis van het personeel
Infrastructuur	Het volgen van cursussen en opleidingen. Geld Aanwezige financiële middelen om doelen te bereiken Structuur Organisatiestructuur Infrastructuur Aanwezigheid digitaal archief Beschikbare software en hardware Toegang tot middelen om werk uit te kunnen voeren

De uitwerking van de items in dimensies en indicatoren zijn door vertaald naar interviewvragen om deze items in de praktijk te kunnen toetsen. In de bijlagen (1 en 2) zijn de interviewvragen van de huurders en medewerkers terug te lezen. Er is bewust gekozen voor het doorvragen op een aantal onderdelen per groep respondenten, huurders en medewerkers, omdat niet alle vragen relevant zijn voor alle respondenten.

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij validiteit gaat het om de interne en externe validiteit, interne validiteit gaat om de geldigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010: 58-59). Dit onderzoek is gestart met een nauwkeurige selectie van de theorie wat is verwerkt in het conceptueel model (figuur 2). Bij de keus van de theorie en het ontwerp van het conceptueel model is steeds weer getoetst in hoeverre de verkregen informatie antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag. De concepten uit het theoretisch model zijn meetbaar gemaakt door deze te operationaliseren. Bij het operationaliseren zijn indicatoren toegevoegd. Op basis van deze indicatoren zijn de vragen voor de interviews samengesteld. Hiermee wordt een zo goed mogelijke weergave van de theorie nagestreefd (Van Thiel, 2010: 58).

Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010: 59). Het gaat hierbij om de toepasbaarheid van de resultaten op andere woningcorporaties (Van

Thiel, 2010: 59). Het gebruiken van een case maakt het lastig om het te generaliseren naar andere organisaties, omdat het hier een specifieke situatie (organisatie en omstandigheden) is. Wel zijn de resultaten toepasbaar voor soortgelijke woningcorporaties met dezelfde organisatiestructuur en dezelfde stakeholders.

De mate van betrouwbaarheid van een onderzoek is afhankelijk van de mate van nauwkeurigheid en consistentie waarmee wordt gemeten (Van Thiel, 2010: 57). De formulering van de interviewvragen is aan de hand van de operationalisering van de verschillende items gedaan. Deze vragen zijn zo nauwkeurig mogelijk opgesteld met het oog op het meten van de beoogde variabelen (Van Thiel, 2010: 57), namelijk de publieke waardepropositie, legitimiteit en steun en operationele capaciteit. Deze zijn afkomstig uit de theorie. Herhaalbaarheid van kwalitatief onderzoek blijkt in de praktijk lastig, omdat mensen hierbij betrokken zijn (Van Thiel, 2010: 57). Voorwaarde om dit wel te realiseren is de mogelijkheid om onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde bevindingen te komen. In dit onderzoek is om de herhaalbaarheid en kwaliteit zo goed mogelijk te waarborgen systematisch te werk gegaan. Interviewvragen zijn vooraf opgesteld aan de hand van een theoretische operationalisering. Tevens zijn de interviews bij meerdere huurders, teamleiders en medewerkers persoonlijk afgenomen en steeds op dezelfde manier (Van Thiel, 2010: 58).

H4. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen beschreven en gekoppeld aan de theorie om zo tot het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag te komen. De uitwerking van dit hoofdstuk zal worden gedaan aan de hand van het conceptueel model zoals in hoofdstuk 3 uiteen is gezet. De losse onderdelen van de strategische driehoek komen per paragraaf aan de orde om vervolgens het hoofdstuk te eindigen met de afhankelijke variabele, publieke waarden.

4.1 Publieke waardepropositie

Havensteder heeft als kerntaak: het verhuren van goedkope huurwoningen voor diegene die niet over genoeg financiële middelen beschikken (Huurwoningen.nl, 2019). Zij heeft in het verlengde hiervan de volgende missie geformuleerd: *“Havensteder is sterk in huisvesting voor mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie in de Stadsregio Rotterdam.”* (Havensteder, 2019). De missie dient als startpunt voor het formuleren en realiseren van de beoogde publieke waarden.

Doormiddel van interviews is nagegaan of respondenten bekend zijn met de missie van de organisatie. Duidelijk is geworden dat de medewerkers en de huurdersvertegenwoordigers op de hoogte zijn van de missie. Onder de individuele huurders die niet actief betrokken zijn is de bekendheid minimaal, op één na, wist geen van hen deze te benoemen.

-“Havensteder probeert te zorgen voor goede woningen voor de mensen die het echt nodig hebben. Dus zeg maar de lagere inkomens.”

-“Mensen met de kleinste portemonnee toch voorzien van een goede huisvesting.”

-“Mensen met lagere inkomens en toch ook wel mensen die sociale problemen hebben en toch een goed dak boven hun hoofd moeten hebben.”

Voor de respondenten is de rode draad van de missie het huisvesten van mensen met een laag inkomen.

In het verlengde van de missie worden beoogde publieke waarden die Havensteder nastreeft beschreven. Havensteder heeft haar beoogde waarden in het Havenstederplan (2017b) geformuleerd. De woningcorporatie streeft organisatie breed vele waarden na. Zij maakt onderscheid in haar waarden en benoemt de waarden: warm & stevig, respectvol, samenwerken en resultaatgericht, effectiviteit en efficiëntie als haar kernwaarden (Havensteder, 2017b). De vraag is of de medewerkers en huurders bekend zijn met de waarden en op welke wijze Havensteder de waarden overbrengt aan de medewerkers en huurders. De antwoorden van de respondenten worden hieronder verdeeld in de reacties van de huurders en medewerkers. Hier is onderscheid in gemaakt, omdat zij verschillen van inzichten.

De medewerkers wisten de waarden gedeeltelijk of geheel te benoemen. Een kleine minderheid van de medewerkers wist er geen één te benoemen. Aansluitend is de medewerkers gevraagd naar de communicatiekanalen die de organisatie gebruikt om de waarden onder de aandacht te brengen bij haar medewerkers. De medewerkers hebben hier het volgende over gezegd:

-“Door de spiegels in de toilet, je komt het meestal tegen in grootschalige overleggen, Havensteder brede overleggen, maar ook tijdens een afdelingsoverleg.”

-“Omdat wij een Havenstederplan hebben, wat er niet ingedrild wordt, maar wel regelmatig voorbij komt.

-“Via internet en interne vergaderingen.”

-“In de jaarrapporten en folder naar onze huurders toe.”

-“Op het moment dat je bij Havensteder komt werken, dan wordt het wel duidelijk uitgelegd wat de missie is. Daarnaast zijn er ook bijeenkomsten met de bestuurder om dat soort dingen nog eens te benadrukken.”

Volgens de medewerkers worden de waarden op verschillende manieren en momenten onder de aandacht gebracht. De medewerkers komen de waarden dagelijks tegen op de stickers van de spiegels in de toiletten van de verschillende kantoren, jaarlijks tijdens de beoordelingscyclus en presentaties vanuit de bestuurder van de organisatie en via verschillende interne communicatiekanalen (Yammer, nieuwsbrieven en Havenstederplan) en cursussen.

Onder de huurders blijken de waarden niet bekend te zijn. Geen van de huurders heeft de waarden van Havensteder weten te benoemen. Zij hebben hierover gezegd:

-“Het houdt me niet heel erg bezig. Ik denk dat het me pas bezig houdt als er problemen ontstaan.”

- “Ik heb me er niet zo in verdiept.”

- “Ik heb het niet op mijn netvlies het heeft ook niet mijn aandacht. Ik ben er niet mee bezig.”

Uit de reacties blijkt dat de huurders zich niet hebben verdiept in de waarden van Havensteder en dat zij dit ook niet belangrijk vinden.

Onder de respondenten is een duidelijk verschil merkbaar. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat de huurders niet op de hoogte zijn van de geformuleerde waarden van Havensteder. Het overgrote deel van de medewerkers blijkt hier daarentegen wel van op de hoogte te zijn. Op één na wisten alle medewerkers de kernwaarden of een deel ervan te

benoemen. Terwijl dit onder de huurders niet het geval was. De kernwaarden zijn hen niet bekend. Voor de huurders blijkt de kennis van de kernwaarden geen prioriteit te zijn.

De waarden worden door de organisatie via verschillende communicatiekanalen onder de aandacht gebracht van de medewerkers. Volgens de medewerkers brengt Havensteder hiermee de waarden met regelmaat en op verschillende manieren onder de aandacht.

In het Havenstederplan (2017b) zijn naast de kernwaarden ook de strategische doelen geformuleerd. Deze strategische doelen zijn gericht op de lange termijn. Onderstaande tabel is terug te lezen dat Havensteder haar missie verder uiteenzet in vier pijlers. Met een formulering van de strategische doelen per pijler.

Tabel 10. Strategische doelen Havensteder (Havenstederplan, 2017-2021)

4 pijlers	Strategische doelen
Maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> - Woningen aanbieden voor mensen met een laag inkomen en/of kwetsbare positie. - Samenwerken met huurders, belanghouders en co-makers.
Portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> - Het transformeren van de vastgoedportefeuille continu door middel van renovatie, verkoop, nieuwbouw en aankoop. - Een goed renderende en evenwichtig samengestelde vastgoedportefeuille. - Het bedienen van de doelgroep in Rotterdam en Capelle recht en evenredig, in andere gemeenten handhaven het eigen bezit. - Het isoleren van alle woningen. - Het oog hebben voor ouderen, zorgbehoevenden, grote gezinnen en jongeren/starters.
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> - Eerst verdienen, dan uitgeven. - Verdienen waar het kan om uit te geven waar het moet. - Administratieve scheiding DAEB/niet-DAEB. - De financiële indicatoren zijn in balans en voldoen aan de beheernormen. - Het realiseren van maatschappelijk en financieel rendement.
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Netwerkorganisatie. - Continu verbeteren. - Wendbaar, communicatief en klantgericht. - Het leveren van dienstverlening die past bij een maatschappelijke organisatie. - Het hebben een goede balans tussen kosten en (maatschappelijke) baten.

De strategische doelen worden verder uitgewerkt in tactisch en operationeel beleid. De te doorlopen stappen zijn door Havensteder in de beleidsachtbaan weergegeven. De beleidsachtbaan is een beschrijving van de stappen die worden doorlopen bij de uitwerking van het strategisch beleid. De strategische doelen zijn terug te lezen in het Havenstederplan (2017b). Deze worden verder uiteengezet in een bedrijfsplan, meerjarenbegroting en directiejaarplannen. Een instrument dat de organisatie hiervoor gebruikt zijn de wijksafari's. Dit zijn de interne themabijeenkomsten die toegankelijk zijn voor alle medewerkers. Hiermee worden medewerkers betrokken bij de strategische uitgangspunten (Havensteder, 2017b). De volgende stap betreft de operationele doelen. De strategische doelen gaan een volgende fase in waarbij ze door de verschillende directies worden uitgewerkt in operationele doelen. De organisatie gebruikt hiervoor de afdelingsplannen en de verbeterplannen. Tijdens de diverse team overleggen en jaarlijkse beoordelingscyclus staan deze doelen centraal. De leidinggevende, de programmamanagers en projectleiders dragen zorg voor de verdere uitwerking in samenwerking met de medewerkers die de plannen verder uitvoeren (Beleidsachtbaan, Havensteder). De respondenten is gevraagd in hoeverre zij bekend zijn met de doelen van de organisatie.

-“Een aantal doelen van Havensteder zijn me wel bekend, alleen de doelen omtrent participatie.”

-“Als je het richting de huurders bedoelt dan is het natuurlijk om de samenleving en het woongenot en dergelijke staat nu bij Havensteder op één en veiligheid is ook een belangrijke.”

De respondenten zijn bekend met de doelen waar zij direct mee te maken hebben. Dit betreffen de operationele doelen wat blijkt uit de specifieke voorbeelden die zijn benoemd. Op twee huurders en één medewerker na wisten alle respondenten enkele operationele doelen te benoemen. Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat de respondenten een verschil weten aan te brengen tussen de missie en de doelen van Havensteder. Het verschil tussen de strategische, tactische en operationele doelen lijkt minder goed bekend te zijn. Dit blijkt uit het volgende:

-“Maar wat ik al eerder zei op het hoofdkantoor hebben ze een andere doelstelling dan wij op kantoor. Zij hebben minder affiniteit/feeling met een huurder.”

-“Ja, alleen niet iedereen interpreteert het zo en niet iedereen ziet dat ook zo. Ik zie verschillende teams verschillend werken.”

De respondenten zien een verschil in de manier van werken, maar begrijpen niet zo goed waar dit vandaan komt.

De missie, strategische en operationele doelen worden in verschillende interne documenten en via officiële externe communicatie kanalen uitgedragen. In het koersplan en

Havenstederplan zijn deze geformuleerd. Het koersplan (2013) is gedateerd uit de periode 2013-2017 (Havensteder, 2013) en het Havenstederplan (Havensteder, 2017b). In beide plannen staan de door Havensteder te behalen resultaten aangevuld met de mogelijkheden, middelen en partijen die zij nodig heeft om de gestelde doelen te realiseren. Deze, strategische, plannen heeft zij verder uitgewerkt in concretere doelen die terug te vinden zijn in het jaarplan 2018. De medewerkers vinden dat Havensteder over het algemeen te veel doelen heeft en dat deze te ambitieus zijn. Een leidinggevende heeft zich hierover als volgt geuit:

-“We hebben een jaarplan vol met doelstellingen. Het probleem is dat er teveel doelstellingen zijn. Tegelijkertijd weet elke functiegroep wat de bedoeling is. We willen veel, hoge ambities met beperkte middelen, waardoor mensen tegen dingen aanlopen en hun neus stoten.”

Het formuleren van teveel ambitieuze doelen is voor de medewerkers een punt dat de haalbaarheid hiervan in de weg staat. Dezelfde leidinggevende zegt hierover:

-“Bij Klant en Service zijn de ambities hoger dan de middelen. Of je ambities inperken of middelen verhogen, daar moet wat gedaan worden.”

Analyse

De formulering van de maatschappelijke meerwaarde heeft de woningcorporatie geformuleerd in haar missie. Deze heeft zij verder uitgewerkt in strategische, tactische en operationele doelen. In het Havenstederplan (2017b) zijn de beoogde doelen en waarden terug te lezen. Deze stukken zijn digitaal beschikbaar gesteld voor huurders en medewerkers. De medewerkers en huurders zijn op de hoogte van de maatschappelijke rol die de woningcorporatie dient te vervullen. Minder bekend zijn de huurders met de beoogde organisatiedoelen en kernwaarden van de woningcorporatie. De medewerkers blijken wel op de hoogte te zijn van de kernwaarden en doelen. Opvallend hierbij is dat beide groepen respondenten op de hoogte zijn van de doelen en waarden die voor hen van belang zijn.

4.2 Legitimiteit en steun

Uit de theoretische bevindingen blijkt dat de zichtbaarheid en het betrekken van stakeholders bij beleid en besluitvorming onder de stakeholders een belangrijke rol speelt bij het meten van steun. Steun is gemeten door beide onderdelen te toetsen onder de respondenten. In tegenstelling tot legitimiteit, zoals vermeld bij de operationalisering, zijn hier wel interviewvragen over gesteld.

Het gaat bij de zichtbaarheid om de mate van zichtbaarheid van Havensteder bij haar omgeving en specifiek haar huurders. Havensteder is zich bewust van de invloed die het handelen van haar medewerkers heeft op het imago van de organisatie. De organisatie stelt om deze reden voorwaarden aan haar medewerkers. In het Havenstederplan (2017b) formuleert ze hierover haar verwachting ten opzichte van haar medewerkers.

Huurders hebben bij de mate van zichtbaarheid door Havensteder verschillende manieren benoemd. Zij hebben dit gedaan, omdat zij vinden dat Havensteder op deze manier zichtbaar is bij hen. De respondenten hebben hierover gezegd:

-“Ze hebben een blad, de Meerpaal, wat vijf keer per jaar uitkomt. We hebben de app, we hebben natuurlijk Facebook, Like je wijk, waar je Havensteder tegenkomt. Op LinkedIn kom je Havensteder tegen. Grosso modo vind ik dat ze goed zichtbaar zijn.”

-“Hoe Havensteder zich opstelt ten opzichte van haar stakeholders vind ik wel de juiste opstelling. Je hebt heel veel kanalen die je kunt inzetten.”

-“De medewerkers die in de wijk lopen die zijn altijd herkenbaar aan hun hesjes. Die stellen zich ook keurig voor als medewerker van Havensteder.”

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de organisatie voldoende zichtbaar is voor haar stakeholders. Uit de reacties blijkt dat Havensteder verschillende kanalen gebruikt om de zichtbaarheid onder haar huurders te vergroten. Zij geven aan dat Havensteder op verschillende manieren zichtbaar is voor hen. De verschillende communicatiekanalen, de bereikbaarheid en de fysieke zichtbaarheid zijn onder zichtbaarheid benoemd. Door de meeste huurders is aangegeven dat Havensteder voldoende mogelijkheden heeft als het gaat om de bereikbaarheid. Zij is via verschillende kanalen te bereiken. Havensteder is telefonisch, via de mail, via haar website en sinds kort ook via WhatsApp bereikbaar. Aandachtspunt, wat door de meeste is genoemd, is de telefonische bereikbaarheid.

-“De telefonie was een hele zware ergernis er moeten meer mensen achter de telefoon zitten.”

-“Als je rechtstreekse telefoonnummers hebt dan zijn ze vind ik goed bereikbaar. Moet je het via het algemene nummer doen, dan heb ik eerlijk gezegd de laatste weken niet meer gebeld. Ik had wachtrijen van 26 of 30 personen, dan laat je de moed vanzelf zakken.”

Dit is voor de grootste deel van de huurders een pijnpunt. Huurdersvertegenwoordigers hebben aangegeven dit ook vanuit de huurders in de wijk terug te krijgen als punt van ergernis.

De woningcorporatie informeert haar huurders regelmatig door een huurdersblad, de Meerpaal, die huis-aan-huis wordt bezorgd bij de huurders. Via deze weg geeft Havensteder een update van de (wijk)activiteiten en de organisatie ontwikkelingen. Om alle huurders te informeren. Dit vergroot de zichtbaarheid en wordt door de huurders als positief punt benoemd. De huurders vullen dit aan door naast alle communicatiekanalen ook fysiek aanwezigheid in de wijk waar ze bezit heeft te benoemen. Havensteder heeft wijkbeheerders werkzaam in de verschillende wijken. Die zijn herkenbaar aan hun Havensteder kleding. Zij zijn dagelijks aanwezig in de wijken en zijn het aanspreekpunt voor de huurders. De rol van de

wijkbeheerders wordt door de respondenten benoemd als een positieve manier van zichtbaarheid.

Kortom, uit de interviews blijkt dat Havensteder verschillende kanalen inzet om de zichtbaarheid onder haar stakeholders te vergroten. De huurders zijn hierdoor overwegend tevreden over de zichtbaarheid van de organisatie. Voor de meeste huurders is dit reden om hier een positieve reputatie van de organisatie aan te koppelen en aan te geven en dat de organisatie op hun steun kan rekenen. Dit geldt echter niet voor alle huurders. Een aantal van de huurders geeft te kennen dat Havensteder een slechte reputatie heeft vanwege haar bureaucratie. Deze groep huurders ervaart Havensteder als een log apparaat dat haar afspraken niet nakomt, nogal moeilijk doet als er iets kapot is en niet voldoende telefonisch bereikbaar is. De uitingen van de huurders komen de medewerkers bekend voor, zij erkennen en herkennen dit. Dit onderdeel wordt onder operationele capaciteit verder uitgewerkt.

Het tweede onderdeel dat is getoetst in het kader van steun, is het nagaan in hoeverre Havensteder haar huurders betreft bij beleid en besluitvorming. Eén van de strategische doelen van Havensteder is het inrichten van de organisatie als netwerkorganisatie (Stichting Huuralliantie De Brug, 2019). Zij vindt het belangrijk om in gesprek te raken met de huurders. Een belangrijk orgaan voor Havensteder is de huurdersvertegenwoordiging. Zij worden betrokken bij verschillende huurderszaken. In de praktijk doen zij dit op drie niveaus, namelijk: op concernniveau, gebiedsniveau en complexniveau. Op concernniveau zit de Brug, Stichting Huurdersalliantie, als koepelorganisatie aan tafel met de bestuurder of directeur Wonen van Havensteder. Zij overleggen over zaken aangaande alle huurders van Havensteder. Onderdeel van hun taak is het geven van gevraagd en ongevraagd advies en het maken van prestatieafspraken met Havensteder en de gemeente. Op gebiedsniveau zitten de huurdersorganisaties aan tafel met de teamleiders van betreffende wijk. Zij bespreken onderwerpen en zaken specifiek gericht op betreffende wijk. Dit heeft betrekking op uiteenlopende onderwerpen. Tot slot het derde formele overlegorgaan de huurdersvereniging of bewonerscommissie die de belangen op complexniveau behartigt. Voorgaande duidt dat Havensteder op verschillende niveaus en in verschillende wijken in contact treedt met haar huurdersvertegenwoordigers om doelen te formuleren en in samenwerking te realiseren.

Steun is ook gemeten door de huurders te vragen naar besluitvorming. Aan de respondenten is gevraagd of Havensteder hen betreft bij beleid en besluitvorming. De reactie van de respondenten luidt als volgt:

-"Voorheen werd je verrast door de huurverhoging en nu zeggen wij dat we vroegtijdig erbij betrokken willen worden. We gaan ver voor de tijd met elkaar om de tafel zitten om het bespreekbaar te maken en dan wachten we wel met wat de minister komt, je maakt wel alvast de rolletjes klaar."

-“Ik was betrokken bij de overgang van Com.wonen naar Havensteder, toen was ik betrokken bij een andere huurdersvereniging. Die fusie heb ik aan meegewerkt.”

-“Gedeeltelijk, dat merk ik vooral bij de Brug op een gegeven moment willen ze rekening houden met de belangen van de huurders, maar dat kunnen ze op financieel gebied niet. Ik heb de indruk dat als het aan Havensteder ligt dan zullen die niet elk jaar zo fors stijgen, maar ze kunnen niet anders.”

-“Je maakt prestatieafspraken met gemeente, huurders en corporatie. In Rotterdam zijn ze heel abstract en in Capelle aan den IJssel heel gedetailleerd. Dit wordt gedaan met mijn team. Dit heeft betrekking op verschillende onderwerpen, zoals toewijzing, sloop, nieuwbouw etc.”

-“Wij hebben geholpen met besprekingen als Brug over de huurverhogingen en dergelijke zaken. Het beleid van Havensteder op een aantal aspecten. Wij waren 4 avonden beziggehouden door jonge mensen van Havensteder. Zij hebben makkelijk kunnen beargumenteren waarom dat wel kan en dit niet.”

Havensteder blijkt de huurdersvertegenwoordigers te betrekken bij specifieke situaties zoals bij de fusie, bij de formulering van prestatieafspraken en bij beleid aangaande de huurverhoging. De huurdersvertegenwoordigers zijn van mening dat Havensteder voldoende inzet pleegt om hen te betrekken bij besluitvorming. De individuele huurders zijn echter niet tevreden over het feit dat zij niet betrokken worden door Havensteder.

-“Ik ben absoluut niet bij de besluitvorming betrokken.”

-“We hebben geen brief ontvangen, we denken hierover na en we komen bij elkaar en we gaan erover brainstormen. Nee.”

-“Besluitvorming in het algemeen word ik niet bij betrokken.”

Analyse

In deze paragraaf is steun getoetst. Dit is gedaan aan de hand van de mate van zichtbaarheid van de woningcorporatie onder haar huurders en de bevindingen aangaande het betrekken van de huurders bij beleid en besluitvorming. Een groot deel van de huurders geeft aan tevreden te zijn over de zichtbaarheid van de woningcorporatie en de mate waarin de corporatie hen betreft bij beleid en besluitvorming.

De huurders zijn hier tevreden over de zichtbaarheid van de woningcorporatie, omdat Havensteder op verschillende manieren zichtbaar is bij hen. De woningcorporatie informeert haar huurders regelmatig via de Meerpaal en de huurders kunnen de woningcorporatie via verschillende kanalen bereiken. Zij kunnen gebruik maken van sociale media, ze kunnen de woningcorporatie telefonisch bereiken of in gesprek gaan met de wijkbeheerder die als

gezicht van Havensteder optreedt in de wijk. Onder deze punten wordt specifiek de telefonische bereikbaarheid ervaren als ergernis. De telefonische bereikbaarheid is om deze reden een aandachtspunt voor Havensteder.

Havensteder betreft haar huurdersorganisaties op verschillende niveaus. Via deze formele huurdersparticipatie kunnen huurders meedenken bij de formulering van beleid en besluitvorming. De huurders die betrokken zijn vanuit deze huurdersorganisaties zijn tevreden over de mate waarin zij worden betrokken. De individuele huurders die op geen enkele manier zijn betrokken bij de formele participatie zijn hier niet tevreden over. De woningcorporatie betreft hen op geen enkele manier bij beleid en besluitvorming.

4.3 Operationele capaciteit

In deze paragraaf wordt het derde onderdeel van de strategische driehoek uiteengezet in een aantal onderdelen die gezamenlijk vallen onder de operationele capaciteit. Concreet is hierbij gekeken naar de aanwezigheid van personeel, geld (financiële middelen), de structuur van de organisatie, de kennis en competenties en de infrastructuur.

De respondenten zijn gevraagd naar de huidige capaciteit. Aan hen is gevraagd of deze voldoende is. Uit de gesprekken blijkt dat er niet voldoende personeel is om het werk uit te voeren, zeker als het gaat om een aantal functiegroepen, zoals de teamleiders, de woonconsulenten en de afdeling Klant en Service.

-“Als je het dan over faciliteren hebt dan zou het op bepaalde plekken wat meer handjes kunnen zijn.”

-“Als het gaat om het aantal woonconsulenten die er zijn en het werk dat er ligt dan is er veel meer werk dan de mensen die het zouden kunnen doen.”

Dit is volgens de respondenten merkbaar aan de vele inhuur die er rondloopt, aan de slechte bereikbaarheid van medewerkers, aan de medewerkers die vaak ziek zijn en de trage afhandeling van bijvoorbeeld reparaties. De respondenten, zowel huurders als medewerkers, herkennen en bevestigen dit. Een mogelijke oorzaak die door de huurders en medewerkers wordt benoemd is de reorganisatie, waarbij afscheid is genomen van een groot deel van het personeel. Zij zeggen hier het volgende over:

-“Ik krijg het gevoel wat in elk bedrijf gebeurt overigens dat het zo ver mogelijk wordt ingekrompen het werk moet met zo min mogelijk mensen.”

-“Tijd terug was een grote reorganisatie, toen zijn er ook heel veel mensen weggaan bij Havensteder, maar het werk is hetzelfde gebleven. Ik heb soms de indruk dat dat leidt tot ziekte/burn out. Regelmatig bel ik wil ik een medewerker spreken alleen die is dan ziek. Of dat een medewerker ons verzoek niet in behandeling kan nemen, omdat hij het druk heeft

met andere dingen. Dat is lastig en kenmerkend voor een organisatie die onder gemanaged/ minder medewerkers voor het werk wat er ligt.”

-“Wij zijn binnen de organisatie 111 mensen kwijt geraakt, dat is best wel veel. En toen hebben we gezegd: we moeten allemaal een stapje harder lopen. Volgens mij is dat wel gelukt alleen zijn er op bepaalde gebied in ons bedrijf zijn er nu nog wel plekken waar het toch wel lastiger gaat. Ik merk dan toch wel dat er bij bepaalde functiegroepen toch wel een handje tekort komt.”

Volgens de respondenten is de organisatie gekrompen in het aantal medewerkers. De hoeveelheid werk en uitdagingen zijn daarentegen niet gewijzigd. De medewerkers moeten, volgens hen, met minder personeel hetzelfde werk uitvoeren. Daar komt nog eens bij dat de verwachtingen van het huidige personeel zijn aangescherpt.

-“We hebben een aantal aanscherpingen gedaan in de functieprofielen dus we vragen ook veel meer van onze mensen.”

Dit heeft ertoe geleid dat een aantal functiegroepen niet in staat zijn hun werk naar behoren uit te voeren. Zowel de huurders als de medewerkers zien dit terug in de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, het gebrek aan tijd om het werk uit te voeren, het ziekteverzuim en de lange wachttijden bijvoorbeeld bij de afdeling Klant en Service. Dit wordt aangevuld met een opmerking van één van de leidinggevenden die aangeeft dat Havensteder op een aantal punten een hogere ambitie heeft dan beschikbare middelen. Volgens haar is de oplossing hiervoor de ambitie van Havensteder in te perken of de middelen te verhogen.

-“Op sommige punten niet. Bij Klant en Service zijn de ambities hoger dan de middelen. Of je ambities inperken of middelen verhogen, daar moet wat gedaan worden.”

Uit bovengenoemde citaat van de leidinggevende blijkt dat er bij Havensteder aanscherpingen hebben plaatsgevonden bij een aantal functieprofielen. De woningcorporatie geeft hierbij aan dat ze meer verwachten van hun medewerkers als het gaat om de aanwezige kennis en kwaliteit van de medewerkers. Het gaat hier dan specifiek om de aanwezigheid van gekwalificeerd personeel die in staat is een bijdrage te leveren aan het realiseren van de gestelde organisatiedoelen.

Havensteder communiceert in haar interne documenten de verwachtingen omtrent de kennis en competenties die zij van haar personeel heeft. De woningcorporatie verwacht van haar medewerkers dat zij wendbaar zijn, continue verbeteren en de organisatiedoelen en waarden uiten (Havensteder, 2017b). De beoordeling of er voldoende kennis en kwaliteit aanwezig is binnen de organisatie is getoetst onder de respondenten. De meningen over de aanwezige kennis en kwaliteit lopen uiteen. Het grootste deel is positief over de kennis en kwaliteit. Een

ander deel staat hier kritisch tegenover. Het deel dat positief is over de aanwezige kennis en kwaliteit zegt hierover:

-“Ik denk dat Havensteder een sterke organisatie is en dat met de kwaliteit die ze in huis hebben tot veel in staat zijn.”

-“Goed. Gewoon, hoe je met elkaar omgaat, hoe ze het onderbouwen, hoe ze erover nadenken.”

-“Van de mensen die ik ken, dus dat is een groot deel ervan, dat vind ik geen mensen die om de zaken heen draaien. Ze zijn zeer direct, maar ze zijn ook zeer van wil om iets uit te voeren en te proberen als dat kan. Ze weten overal eigenlijk wel het antwoord op.”

Het grootste deel van de respondenten is van mening dat er binnen Havensteder voldoende kennis en kwaliteit aanwezig is. Bij het doorvragen is duidelijk geworden dat de kennis van het personeel niet altijd paraat en direct beschikbaar is. In deze gevallen wordt er een beroep gedaan op de kennis van directe collega's of wordt kennis en informatie van buiten de organisatie aangetrokken.

-“Ik krijg altijd antwoord op mijn vraag en als men niet a la minute een antwoord heeft dan heb ik op redelijk korte termijn een antwoord. Dus het antwoord wordt wel intern gezocht.”

-“En als je kennis niet aanwezig is wordt het wel van buitenaf gehaald.”

-“Ze hebben niet altijd de kennis, maar dat weten ze te verhelpen door door te verwijzen naar een collega die het wel weet. Het nadeel is dat het dan veel tijd kost.”

Een minderheid van de respondenten is een andere mening toebedeeld. Zij hebben zich kritisch geuit over de kennis en kwaliteit van het personeel. Volgens deze groep respondenten is het kennisniveau en de kwaliteit van de medewerkers van Havensteder niet voldoende.

-“Ik vind dat de Kwaliteit verbeterd mag worden bij een aantal medewerkers. Voorbeeld: Specifiek de wijkbeheerders daar zijn een aantal collega's die moeite hebben met brieven schrijven. Ik ben van mening dat je dan ervoor moet zorgen dat die collega's verplicht een certificaat of iets dergelijks moeten behalen om brieven schrijven onder controle te krijgen.”

-“kwaliteit voldoet niet.”

Volgens deze groep respondenten zijn niet alle medewerkers in staat hun werk goed te verrichten. Dit heeft volgens hen verschillende redenen.

-“Dit hadden ze wel. Maar ik heb het gevoel dat dit is terug gelopen. Omdat mensen verplaatst worden van het ene kantoor naar het andere. Daardoor is veel kennis weg. De kennis is niet voldoende overgedragen.”

-“De mensen die vastgeroest zitten in hun functie. Ze hebben kennis, maar hun wereld is klein.”

-“Door het rouleren van mensen op verschillende wijkpunten wordt de kennis wel minder. Mensen die eerst verhuurmakelaar waren op het ene punt overgaan naar een andere wijkpunt daar schiet er wat kennis bij in.”

De respondenten geven hier aan dat het komt door overplaatsingen van het ene team naar het andere team, dat medewerkers te lang dezelfde functie vervullen en dat Havensteder steeds hogere eisen stelt aan het personeel. Zij zeggen hierover:

-“We hebben een aantal aanscherpingen gedaan in de functieprofielen dus we vragen ook veel meer van onze mensen.”

-“Bij een aantal is het ook zo dat wij veel meer van ze vergen nu dan dat ze toen der tijd zijn aangenomen.”

-“Havensteder wordt wel strenger met het beleid qua opleiding en wat je moet doen om een bepaalde functie te kunnen uitoefenen.”

Uit de reacties blijkt dat Havensteder enerzijds hogere eisen stelt. Terwijl zij aan de andere kant investeert in de ontwikkeling van haar medewerkers. Dit doet de woningcorporatie door haar medewerkers mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen. Medewerkers krijgen op verschillende manieren de mogelijkheid om kennis op te doen en deze te vergroten en de kwaliteit te verbeteren. Zij hebben de mogelijkheid om vanuit het opleidingsbudget opleidingen en cursussen te volgen en ze kunnen deelnemen aan intern aangeboden e-trainingen en wijksafari's. Dit is voor de medewerkers reden om positief te zijn over de mogelijkheden die hen wordt geboden om zich verder te ontwikkelen. Volgens hen krijgen zij voldoende ruimte om zich te ontwikkelen. Dit blijkt uit de vele positieve reacties van de medewerkers.

-“Havensteder doet er ook wat aan om de kennis te vergroten, door academy, e-learning etc.”

-“Ja, zeer zeker. Ik vind dat Havensteder dat goed oppakt door middel van het beschikbaar stellen van een ontwikkel budget. Alleen wat ik zeg ik zou het veel fijner vinden als de werknemers daarin veel meer stimuleren. Je ziet dat een aantal collages daar nauwelijks wat mee doen. Of niet weten wat ze ermee kunnen doen en ik denk dat Havensteder

daarin meer zou kunnen betekenen door hen de mogelijkheid te bieden welke kant ze op kunnen met zo een opleidingsbudget.”

De keus in de ontwikkeling wordt geheel overgelaten aan het personeel. Dit wordt als positief ervaren door de medewerkers. Hier wordt door enkele medewerkers aan toegevoegd dat sturing bij de ontwikkeling vanuit de organisatie mist. Zij zijn van mening dat het volgen van cursussen en opleidingen nu nog te vrijblijvend is en nog teveel overgelaten wordt aan betreffende medewerker. Hier zou meer sturing op moeten komen volgens hen.

-“Het moet echt van jezelf komen als je een cursus wil volgen en over het algemeen is het een cursus per jaar die je verplicht moet volgen. Dat vind ik weinig.”

-“Alleen vind ik dat medewerkers over het algemeen daarin wel meer gestimuleerd mogen worden. We worden daarin nogal vrij gelaten om zelf een keus te maken waar je jezelf in zou willen ontwikkelen, maar ik denk dat het veel meer op weg zou helpen als dat een verplichting zou worden voor bepaalde functiegroepen.”

-“Ik vind dat Havensteder dat goed oppakt door middel van het beschikbaar stellen van een ontwikkelbudget. Alleen ik zou het fijner vinden als de werknemers daarin veel meer stimuleren. Je ziet dat een aantal collega’s daar nauwelijks wat mee doen.”

Gezien voorgaande kan over dit onderdeel worden gezegd dat de organisatie niet voldoende capaciteit heeft om de gestelde organisatiedoelen te realiseren. Dit wordt opgemerkt door de huurders en bevestigd door de medewerkers. Aanleiding hiervoor is volgens hen de reorganisatie, waarbij veel medewerkers zijn vertrokken. Hierdoor mist de organisatie op een aantal functies personeel. Daar komt bij dat de kwaliteit niet overal op peil is. Sinds de reorganisatie stelt Havensteder hogere eisen aan de kennis en kwaliteit van de overgebleven medewerkers. De woningcorporatie investeert hier wel in om tot het gewenste kwaliteitsniveau te komen door haar medewerkers verschillende mogelijkheden te bieden om hun kennis en kwaliteit te verbeteren. Havensteder stelt bijvoorbeeld kosteloos cursussen aan en biedt haar personeel een opleidingsbudget aan. Desondanks is het gewenste kennis en kwaliteitsniveau, zo blijkt uit de interviews, nog niet bereikt. Dit heeft niet zozeer te maken met het aanbod, maar wellicht met het gebrek aan sturing vanuit de organisatie.

Een groot deel van de respondenten geeft aan niet voldoende middelen te hebben om het werk naar behoren uit te kunnen voeren.

-“Als het gaat om het aantal woonconsulenten die er zijn, dan ligt er meer werk dan de mensen die het zouden kunnen doen.”

-“Bij de afdeling Klant & Service zijn de ambities hoger dan de middelen.”

-“Dat is die ambitie versus middelen die niet samenloopt. Deze is geëscaleerd naar directieniveau.”

Zij refereren hierbij specifiek naar een tekort aan personeel om de doelstellingen te behalen. Het is uit de interviews niet duidelijk geworden of dit komt doordat Havensteder onvoldoende rekening heeft gehouden met de beschikbare middelen bij de formulering van haar publieke waardepropositie. Vragen zijn gesteld over de financiële middelen en beschikbare infrastructuur om digitaal te kunnen werken. De toets of er voldoende financiële middelen zijn is gedaan aan de hand van de geboden faciliteiten. De medewerkers is gevraagd naar hun ervaring in het ter beschikking stellen van middelen door de organisatie.

-“Ja, en als er iets is wat je mist en je bespreekt het met een teamleider of in overleg met je functiegroep, dan wordt er altijd serieus naar gekeken en wordt het ook wel gerealiseerd als die behoefte er is.”

De medewerkers van Havensteder blijken op verschillende manieren te worden gefaciliteerd. Volgens de medewerkers worden zij ruim gefaciliteerd als het gaat om middelen die zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen. De organisatie stelt haar medewerkers, laptops, smartphones, iPads en pool-auto's ter beschikking. Mochten aanvullende middelen vereist zijn om het werk uit te kunnen voeren, dan worden zij hierin voorzien. De medewerkers zijn tevreden over de geboden faciliteiten door Havensteder. Hieruit blijkt dat de organisatie genoeg financiële middelen heeft om haar medewerkers te faciliteren om hun werk te kunnen doen.

Het personeel dat binnen de organisatie werkt is naast menskracht en kwaliteit gebonden aan de structuur van de organisatie. Deze structuur bepaalt de wegen die intern moeten worden bewandeld. Deze wegen zijn in processen en procedures vastgelegd. Voor de medewerkers is het belangrijk om te weten aan welke processen en procedures zij zich dienen te houden en hoe de organisatiestructuur is geregeld. De structuur en de te nemen stappen bij besluitvorming blijken bekend te zijn onder de medewerkers. Besluitvorming dient volgens de voorgeschreven procedures en processen te worden besloten.

-“De structuur is mij bekend en ik ken de wegen binnen de organisatie.”

-“Volgens mij logisch, ben blij dat we wijkgericht werken. Een huurder kan verschillende problemen hebben, wijkgerichte aanpak heb je alles in de gaten, omdat je met elkaar alles afstemt. Een integrale aanpak met wijkgericht werken. Dit is de structuur van Wonen.”

Een leidinggevende voegt hieraan toe dat de organisatie bezig is hier verandering aan te brengen door over te gaan naar zelforganiserende teams.

-“Wij werken voor een deel hiërarchisch maar aan de andere kant zijn wij binnen Wonen heel erg bezig met het zelforganiserende teams. Dat betekent dat je een deel van je structuur loslaat omdat ze het in eerste instantie zelf proberen op te lossen. En pas op het moment dat er iets aan de knikker is naar de leidinggevende toe. Dus de hiërarchische structuur blijft wel bestaan dus op het moment dat er echt beslissingen genomen worden dan ben ik degene die dat doet. Aan de andere kant geven mijn medewerkers aan er is iets in het team we gaan eerst kijken of we er zelf uitkomen, zo niet dan komen we naar jou. Dus dat helpt wel om ieder die verantwoordelijkheid te geven. Dus Ja ik begrijp die structuur en die hebben we ook echt nodig, maar ik ben wel blij dat we ook een richting op gaan van zoek het eerst zelf uit.”

Deze verandering in werkwijze heeft geen van alle andere medewerkers benoemd. Het grootste deel van de medewerkers loopt er juist tegenaan dat er veel lagen zijn waarvan ze afhankelijk zijn voor besluitvorming. Ook de huurders hebben dit benoemd. Zowel medewerkers als huurders ervaren dit als vertragende factor bij besluitvorming.

-“Sommige mensen waarbij ik dacht dat zij een beslissing bevoegdheid had, dat dit niet het geval was en toch een laagje hoger om toestemming moesten vragen. Dat bevordert niet altijd de snelheid van de besluitvorming.”

-“Er zitten echt onnodig vaak mensen tussen en met mensen bedoel ik ook afdelingen. Wij zouden bijvoorbeeld meer over bepaalde zaken moeten kunnen besluiten zonder dat een andere afdeling zegt: Nee, daar gaan wij over.”

-“Het kan soms nog steeds als een logge organisatie gezien worden ondanks dat we daar wel verbetering in hebben aangebracht.”

De uitwerking van de te volgen stappen heeft de organisatie uitgewerkt in procedures en processen. Hierin staan de te volgen stappen binnen de organisatie. Bij de medewerkers gaat het om de interne taak en rolverdeling. Dit zijn de processen waar zij dagelijks mee werken om hun functie vorm te geven. Onder de huurders gaat het om de stappen die zij nemen om zaken aan de orde te stellen of geregeld te krijgen. Het gaat bij hen om de procedures die voor hen relevant zijn zoals het melden van overlast en het melden van reparaties. Beide onderdelen zijn op deze manier getoetst onder de respondenten. Havensteder zegt een deel van haar werkprocessen te hebben uitgewerkt en vastgelegd. De medewerkers en huurders zijn bekend met de processen en procedures die voor hen relevant zijn om hun werk te kunnen doen of hun zaken geregeld te krijgen.

De huurders zeggen hierover het volgende:

-“Ja hoor, ik lees altijd netjes het Havensteder krantje en daar staat altijd alles in en als je iets wilt weten kan je kijken op de site.”

De medewerkers zeggen hierover het volgende:

-“Het is vrij snel te achterhalen. De processen zijn duidelijk en flink goed beschreven. Dat is allemaal digitaal terug te vinden.”

-“Primaire processen wel (verhuur en incasso). Er is altijd beweging in de wet en regelgeving. Hierdoor verandert het telkens wat. De basis staat en is duidelijk geformuleerd.”

Uit de reacties van de medewerkers blijkt dat de processen niet altijd duidelijk omschreven en vastgelegd zijn en moeilijk terug te vinden zijn. De woningcorporatie lijkt zich hiervan bewust te zijn en heeft de afgelopen vier jaar verschillende processen te herijkt, herschreven of vanuit de grond opgebouwd.

-“Nee, niet altijd voor mij. Het proces groot eigenaars rol staat nog niet op papier. Bij Klant en Service hebben we allerlei nieuwe collega’s die weten de ene VvE niet van de andere te onderscheiden. Na het uitwerken komt het naleven. We zijn goed in het uitwerken en implementeren, maar in het naleven niet.”

-“Niet altijd, Omdat je het niet weet en omdat het ingewikkeld is om terug te vinden. Je moet echt zoeken om iets te vinden. Een nieuwkomer moet moeite doen om dat terug te vinden.”

-“Nog niet 100% al hebben we daar al heel veel slagen in gemaakt en het is een on going proces. Elke teamleider heeft binnen wonen een primair proces daar zijn verbeter teams van en aan de hand daarvan worden de processen herijkt, herschreven of vanuit de grond uit opgebouwd. Al hebben we al wel heel veel in de afgelopen 4 jaar daarin bewerkstelligd.”

De respondenten kennen de organisatiestructuur van de organisatie. Zij zijn zich bewust van de te nemen stappen om besluitvorming te realiseren. Zij zijn echter van mening dat zij hier teveel van afhankelijk zijn. Wat negatieve gevolgen heeft voor de besluitvorming. Deze duurt onnodig lang en de klant is hier de dupe van. Zowel de huurders als de medewerkers herkennen en benoemen dit. Het lijkt erop dat dit deels komt door het gebrek aan duidelijk beschreven werkprocessen. De grootste valkuil, voor de respondenten, is de organisatiestructuur.

De respondenten zijn verder doorgevraagd naar de aanwezige infrastructuur. Een deel van de faciliteiten waar de medewerkers van afhankelijk zijn om hun werk te kunnen doen is de beschikbare technologie. Het gaat hier concreet om het aanwezige digitale archief, de beschikbare soft- en hardware en de toegang tot relevante middelen om het werk uit te kunnen voeren. Bij de aanwezigheid van digitale diensten gaat het om de diensten die ter beschikking staan aan de huurders en de medewerkers. Bij de huurders gaat het om digitale diensten die ze kunnen gebruiken bij huurders gerelateerde zaken. Denk hierbij aan het raadplegen of verwerken hiervan. Bij de medewerkers gaat het om digitale diensten om hun functie vorm te kunnen geven.

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers en huurders gebruik kunnen maken van verschillende digitale diensten. De respondenten geven aan voldoende toegang te hebben tot digitale informatiebronnen en diensten. Zo hebben huurders een eigen account waar ze hun privé zaken kunnen regelen.

-“Ik heb een account op de website van Havensteder waarin ik mijn gegevens zelf kan aanpassen wijzigen en dergelijke.”

-“Ja, ik kan digitaal vanuit huis ook inloggen en dan kan ik meer informatie ophalen. Voor de rest als huurder zijnde heb je gewoon de eigensite en daar staat voldoende op wat je kan helpen en dan heb je ook rechts onderin heb je ook nog de chat waar je je vragen kan stellen.”

De huurders bevestigen dat ook zij de mogelijkheid hebben zaken digitaal op te zoeken, op te vragen, in te vullen, te raadplegen of door te geven aan hun verhuurder. Dit kunnen zij doen doordat zij in staat zijn in te loggen op hun persoonlijke huurdersaccount, hier kunnen zij hun zaken raadplegen en vragen stellen via bijvoorbeeld een chatfunctie.

De medewerkers geven aan tevreden te zijn met de aanwezigheid van de geboden infrastructuur. Zij zijn in staat hun werk te doen doordat de organisatie hen voldoende middelen ter beschikking stelt. Zij krijgen van de organisatie een iPad, een laptop en een smartphone. En ze hebben toegang tot alle digitale informatiebronnen die vereist zijn om het werk op kantoor of elders uit te kunnen voeren. Dit is mogelijk omdat dossiers zijn gescand en digitaal beschikbaar zijn gesteld. Voorwaarde is echter wel het beschikken over WIFI verbinding.

-“De informatie die je vanuit de organisatie nodig hebt die is wel beschikbaar als je elders werkt dan kan je alle digitale bronnen raadplegen.”

-“Ja, ik kan alles vanuit huis doen als ik dat wil.”

-“Ja, als je WIFI hebt dan kan je werken.”

Een WIFI verbinding is een belangrijke voorwaarde om het werk ook elders te kunnen doen. Volgens hen is het bij aanwezigheid van een WIFI verbinding mogelijk om alle stukken digitaal te raadplegen en te verwerken. Zowel de huurders als de medewerkers zijn van mening dat de woningcorporatie voldoende mogelijkheden biedt om zaken digitaal te regelen en af te handelen.

Uit interne stukken is duidelijk geworden dat Havensteder rekening houdt met de uitvoerbaarheid van haar publieke waardepropositie. Eén van de zaken waar naar wordt gekeken zijn de beschikbare middelen die zij tot haar beschikking heeft. Havensteder heeft in haar geval gekozen om op een andere meer efficiënte manier te werken om tot betere realisatie te komen van haar beoogde publieke waarden. Zij heeft specifiek gekozen voor Het Nieuwe Werken als werkvorm (Havensteder, 2011), omdat deze manier van werken een positieve bijdrage zou moeten leveren aan het proces van publieke waardecreatie. Havensteder zegt het volgende over de toepassing van Het Nieuwe Werken:

“Havensteder gaat SWOPpen: Samen Werken Onafhankelijk van Plaats. Dat is hoe Havensteder Het Nieuwe Werken toepast in The Red Apple. Wat je ook nodig hebt voor je werk, de middelen zijn aanwezig. SWOPpen helpt Havensteder in haar competenties: klantgericht, wijkkracht, resultaatgerichtheid en professionaliteit. Optimaal werken is mogelijk, want de juiste ICT-middelen, verschillende soorten werkplekken en diverse overlegruimten zijn beschikbaar. En zoveel mogelijk informatie is digitaal” (Havensteder, 2011).

In het kader van de operationele capaciteit (vooral in het kader van middelen, structuur en processen) is verder doorgevraagd naar de invulling van Het Nieuwe Werken.

De meeste medewerkers geven aan dat het mogelijk is om elders te werken vanwege de beschikbare middelen die de organisatie haar medewerkers ter beschikking heeft gesteld. Zij worden gefaciliteerd in hardware, zoals smartphone, laptop en iPad om hun werk ook elders te kunnen verrichten en in de software. Uit de interviews blijkt echter dat niet iedereen gebruik maakt van de mogelijkheid om te werken conform Het Nieuwe Werken. Dit heeft voornamelijk twee redenen, namelijk de omgang van de leidinggevende met Het Nieuwe Werken en de invulling die van de medewerker wordt verwacht vanuit de functie. De respondenten die niet plaats- en tijd onafhankelijk mogen of kunnen werken hebben te maken met een leidinggevende en collega's die dat niet op prijs stellen of een functie waarbij dit praktisch niet mogelijk is. Thuis werken is voor hen alleen mogelijk in goed overleg met hun collega's en direct leidinggevende. Velen geven dan ook aan dat de bereikbaarheid een voorwaarde is bij deze manier van werken. Medewerkers zijn over het algemeen goed te bereiken.

-“Ik vind dat we elkaar nog altijd weten te bereiken. En ik denk dat het ook met de persoon te maken heeft in hoeverre vind je het belangrijk om iemand persoonlijk te benaderen te zien en te spreken. Ik vind een mailtje of telefonisch ook al voldoende om mijn verhaal kwijt te kunnen. Men is bereikbaar en er wordt gereageerd op je mailtjes en dergelijk.”

Een kritische opmerking die een aantal keer is genoemd door de medewerkers is de afwezigheid van een aantal collega's, die regelmatig thuis werken en slecht bereikbaar zijn. Zij zijn hierdoor niet bereikbaar voor collega's en huurders. Dit wordt als onprettig ervaren door de collega's, omdat zij tot op een zekere hoogte afhankelijk zijn van elkaar om het werk te kunnen doen en de huurder te kunnen bedienen.

-“Ik voel me goed verbonden met mijn collega's. De uitzonderingen werken heel veel thuis. Hierdoor zijn ze moeilijk bereikbaar.”

-“Er zijn een aantal collega's die het tijd- plaats onafhankelijk werken erg serieus nemen en die zie ik ook gewoon niet. Daarvan weet ik de werkdagen niet, ik weet niet wanneer ze er zijn en wanneer ik ze kan bereiken. Dus met die mensen heb ik het niet. Die zijn slecht bereikbaar.”

-“Ik denk dat je het pas verliest op het moment dat je 75% van je werk niet meer op kantoor doet. We merken in de praktijk dat dat niet zo is. Mensen zijn zeker 75-80% op hun eigen kantoor en die 20% kan je gewoon ook kwijt zijn door in een overleg elders te zitten. Dat gaat altijd in overleg en het staat altijd in de agenda waar je uithangt en we hebben allemaal een smartphone dus als we je nodig hebben dan kunnen we je gewoon bellen.”

Door Het Nieuwe Werken worden de medewerkers beoordeelt op de output die zij leveren. Een deel van de respondenten geeft aan dat dit voor hen vrijheid, ruimte voor inbreng en autonomie met zich mee brengt. Zij vinden dat zij hun eigen werk mogen organiseren en plannen. Dit wordt als positief ervaren. Zij geven te kennen hierdoor hun werk beter te kunnen inrichten en hierdoor meer te kunnen sturen op het behalen van resultaten.

Analyse

Havensteder heeft sinds de fusie afscheid genomen van een deel van haar personeel. Deze wijziging heeft plaatsgevonden op de personele bezetting. De beoogde doelen van de woningcorporatie zijn echter niet bijgesteld. Mede door deze wijziging heeft zij onvoldoende personeel om de huidige doelen te realiseren. Sinds de fusie vraagt Havensteder niet alleen meer inzet van haar medewerkers ook stelt zij hogere eisen aan de door hen te leveren kwaliteit. Dit heeft invloed op de vereiste kennis van het personeel. De organisatie heeft over het algemeen genomen voldoende kennis in huis, maar niet alle medewerkers voldoen momenteel aan de gestelde kwaliteit. De organisatie is zich hiervan bewust en investeert op verschillende manieren in haar personeel om de kennis en kwaliteit te verbeteren. De medewerkers van de woningcorporatie hebben een ruim aanbod aan mogelijkheden om zich

te ontwikkelen. De invulling van de individuele ontwikkeling wordt geheel overgelaten aan het personeel. Om de beoogde publieke waarden te realiseren is op het gebied van gerichte ondersteuning meer inzet nodig.

Het personeel van Havensteder komt qua faciliteiten om hun werk te kunnen doen weinig tekort. Hetgeen zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen wordt geleverd. Havensteder lijkt mede hierdoor over voldoende financiële middelen te beschikken.

De organisatie is opgebouwd en georganiseerd aan de hand van haar hiërarchische organisatiestructuur. Dit heeft effect op verschillende zaken, waaronder de interne besluitvorming. Havensteder blijkt een organisatie te zijn die de besluitvorming zo heeft geregeld dat medewerkers niet geheel individueel een besluit kunnen nemen. Zij zijn hierbij afhankelijk van andere collega's teams en directies. Dit zorgt voor vertraging bij besluitvorming en uitvoering.

De woningcorporatie heeft ervoor gekozen conform Het Nieuwe Werken te werken om haar operationele capaciteit te versterken. In de praktijk blijkt de organisatie Het Nieuwe Werken op een eigen manier invulling te geven. Zo hebben medewerkers toegang tot alle digitale bronnen, software en hardware die vereist zijn om het werk elders te kunnen doen. Aan de andere kant zorgen beperkingen van functie en leidinggevende ervoor dat Het Nieuwe Werken niet volledig vorm gegeven kan worden, ondanks de aanwezigheid van de benodigde middelen. De medewerker heeft hierdoor minder autonomie om op eigen wijze te presteren op resultaten. Het is gebleken dat Het Nieuwe Werken een bijdrage kan leveren aan de operationele capaciteit en hiermee aan de realisatie van publieke waarden. Aan de andere kant kent Het Nieuwe Werken ook valkuilen: sommige medewerkers zijn hierdoor vaak afwezig en zijn hierdoor niet bereikbaar voor hun collega's en klanten. Zojuist genoemde heeft weer een belemmerend effect op de creatie van publieke waarden.

4.4 Publieke waarden

Uit de interviews is naar voren gekomen dat Havensteder niet in staat is al haar geformuleerde waarden te realiseren. De respondenten voegen hieraan toe dat de woningcorporatie hard werkt om tot het gewenste resultaat te komen. Of en in welke mate de kernwaarden worden gerealiseerd is volgens een aantal respondenten afhankelijk van verschillende zaken. Zij geven aan dat de woningcorporatie een aantal zaken niet goed oppakt en daar dus verandering in zou moeten brengen om haar waarden in de toekomst te kunnen realiseren.

De respondenten zijn van mening dat de kernwaarden respectvol en samenwerken wel worden gerealiseerd door de woningcorporatie. Hier is verder weinig aan toegevoegd. Minder goed is Havensteder in het realiseren van de waarden effectief en efficiënt. De respondenten vinden dat het bij de organisatie ontbreekt aan efficiëntie en effectiviteit. Uit de reacties van de respondenten blijkt het specifiek te gaan om de organisatiestructuur, de interne processen, de interne samenwerking en middelen.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is het onderdeel dat het meest is genoemd door de respondenten. Dit is voor hen het grootste heikel punt als het gaat om de effectiviteit en efficiëntie. Zij zeggen hierover:

-“Effectiviteit vind ik nog te weinig, omdat ik vind dat bepaalde zaken in de wijk veel te lang lopen. Ook heb ik af en toe het gevoel dat het langs teveel deuren moet voordat er eens een keer een go wordt gegeven.”

-“Effectiviteit en resultaatgericht. We zijn nog zo bezig met het probleem, zonder dat we ons realiseren wat de huurder nodig heeft. Die vele schijven waar we mee te maken hebben binnen de organisatie.”

-“Voordat het probleem van een klant verholpen kan worden, moet het eerst langs drie a vier schijven gaan terwijl we het hebben over een simpele lekkage.”

-“Het is een bureaucratisch gedoe, maar ik denk dat het gewoon over teveel schijven gaat.”

-“Maar ik denk dat het gewoon over teveel schijven gaat.”

De respondenten ervaren de organisatiestructuur en daarmee het verloop van de interne besluitvorming als een valkuil die de kernwaarden effectiviteit en efficiëntie in de weg staan. Volgens de respondenten duren zaken te lang doordat besluitvorming langs teveel partijen moeten voordat er een knoop wordt doorgemaakt. Dit wordt door de huurders en medewerkers benoemd en bevestigd.

Interne Processen

Aansluitend op de organisatiestructuur worden de interne processen aangehaald. Ook deze staan de effectiviteit en efficiency in de weg volgens de respondenten. Zij zeggen hierover:

-“Efficiëntie dat is er niet altijd. Je merkt bij ons dat als je praat over efficiënt werken dat het wel erg veel regels zijn. Die regels houden je wel eens tegen in het efficiënt werken.”

-“Ik mis vooral de efficiëntie en effectiviteit. Ze laten ook een aantal dingen aan andere partijen over en ik heb het idee van dat moet op een betere manier worden gemonitord.”

De woningcorporatie heeft in de werkprocessen de verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. In deze processen staan de kaders beschreven waarbinnen een medewerker kan en mag acteren. De kaders worden benoemd als een onderdeel dat de medewerkers in de weg staan om het werk efficiënt en effectief uit te kunnen voeren. De vele regels en het delegeren van de werkzaamheden aan derden binnen het proces worden gezien als zaken die de efficiency en effectiviteit in de weg staan.

Interne samenwerking

Het lijkt erop dat er binnen de teams goed wordt samengewerkt. De teams en afdelingen los van elkaar blijken minder goed samen te werken. Zij doen een beroep op elkaar als zij elkaar nodig hebben in de besluitvorming, verder niet. Dit is de mening van een aantal medewerkers. Zij zeggen hierover:

-“Het samen doen binnen de organisatie. Wij hebben de onhebbelijkheid dat wij vaak voor de klant denken en wij denken goed te weten wat er goed is voor de klant, daar schieten wij nog eens in door. Dat mogen wij in mijn optiek meer samen doen. Binnen de organisatie vind ik dat we elkaar vaker moeten opzoeken.”

-“Efficiëntie is nodig tussen de afdelingen onderling.”

De medewerkers zijn van mening dat er intern, binnen de verschillende teams en afdelingen, meer samengewerkt moet worden. Het lijkt er nu op dat de afdelingen en teams wel afhankelijk zijn van elkaar in de besluitvorming, maar elkaar nog te weinig opzoeken om samen te werken. Voorbeelden die zij noemen gaan over de samenwerking met de huurders, de samenwerking tussen verschillende teams en directies.

Middelen

Tot slot worden de middelen aangehaald. De medewerkers lichten toe dat de inrichting van het huidige computer systeem niet efficiënt is. Zij zeggen hierover:

-“Ik vind dat efficiëntie nog beter kan, dat heeft voornamelijk te maken met de middelen, zoals het computersysteem en met name hoe wij als verhuurmakelaar bonnen moeten maken. Dat heeft te maken met de leveranciersportaal, die kan wat minder omslachtig.”

-“Efficiënt werken, ik denk dat we daar nog wel wat kunnen winnen, omdat als we naar het verleden kijken met het nieuwe systeem. Zo efficiënt is dat allemaal niet, zoals we dat nu hebben ingericht.”

De collega's die dit hebben benoemd geven aan dat het nieuwe systeem, waar ze sinds 2018 mee werken, niet efficiënt is ingericht. Zij maken hierin een vergelijking met het vorige systeem. Dat volgens hen wel voldeed. Of dit een kwestie is van wennen aan het nieuwe systeem of dat het systeem daadwerkelijk niet efficiënt is ingericht is niet duidelijk geworden aan de hand van de interviews.

Uit bovenstaande is duidelijk geworden dat beide partijen, huurders en medewerkers, het erover eens zijn en bevestigen dat de organisatie en aanpak van de woningcorporatie effectiever en efficiënter kan en moet. De huurders zien dit vooral terug in de afhandeling van zaken. Zij vinden dat het een bureaucratisch geheel is en dat besluitvorming over te veel lagen gaat voordat er een knoop wordt doorgemaakt. Onder de medewerkers wordt dit bevestigd.

De respondenten missen naast de effectiviteit en efficiëntie ook enkele andere waarden. Deze missen zij zowel in de formulering als in de realisatie. Zij zijn van mening dat Havensteder een andere houding dient aan te nemen als het gaat om het bedienen van haar klant.

- *“Bepaalde mentaliteit, waarbij de klant niet centraal staat.”*
- *“Het is wel de wijze waarop je met je klanten het gesprek aangaat.”*
- *“Alleen het begroeten kan al beter, dus het klantgericht zijn mis ik wel.”*

De organisatie dient zich klantgerichter op te stellen door haar klant centraal te stellen en beter te communiceren met haar huurders door ze te informeren over de gang van zaken.

- *“Communicatie dat zou Havensteder moeten verbeteren”.*
- *“Als je goed communiceert met de huurder dan kan je uitleggen waarom het niet op de maandag is gelukt, maar op de vrijdag.”*
- *“Dan denk ik schiet daar dan de kogel door de kerk en communiceer.”*

De huurders verwachten van de woningcorporatie dat zij meer met hun communiceert. Mochten afspraken niet doorgaan of worden verzet, dan verwachten zij dat de woningcorporatie hen hiervan op de hoogte stelt. Dat schiet er nu nog wel eens bij in.

Analyse

De organisatie blijkt niet in staat om al haar geformuleerde waarden te realiseren. Voor de respondenten ligt het aan een viertal zaken. Volgens hen staat de organisatiestructuur, de interne processen, de samenwerking tussen collega's en de middelen van de organisatie in de weg om haar beoogde publieke waarden te realiseren. Volgens hen dient de organisatie op deze onderdelen anders te worden ingericht, zodat de medewerkers beter in staat worden gesteld hun werk te doen en daarmee de klant beter tot dienst te kunnen zijn.

1.5 Slotanalyse

In deze paragraaf worden de theoretische bevindingen gekoppeld aan de bevindingen vanuit de interviews, om zo tot een analyse te komen. De analyse wordt per onderdeel van de strategische driehoek geformuleerd, waarna een slotanalyse volgt. Er wordt per onderdeel van de strategische driehoek gekeken naar de invloed ervan op de publieke waardecreatie.

De relatie tussen de publieke waardepropositie en publieke waardecreatie

In de praktijk blijken de medewerkers niet voldoende op de hoogte te zijn van de publieke waardepropositie van Havensteder. De organisatie formuleert haar waardepropositie met het doel deze uiteindelijk te realiseren. Er wordt intern op verschillende manieren aandacht gevestigd op de doelen en waarden. De matige bekendheid van de doelen en waarden onder de medewerkers heeft effect op het uitdragen en handelen ernaar. Onbekendheid leidt tot

onvoldoende besef en uiteindelijk naar het niet op de juiste manier handelen. Het effect hiervan is dat de publieke waardepropositie niet altijd even goed in praktijk wordt gebracht. Hiermee wordt de relatie tussen de publieke waardepropositie en het uiteindelijk creëren van publieke waarden, zoals in het theoretisch kader is genoemd, bevestigd.

Wat de organisatie moet doen om voorgenoemde te veranderen is niet duidelijk naar voren gekomen uit de interviews. Duidelijk is geworden dat Havensteder erg veel doelen nastreeft op strategisch, tactisch en operationeel niveau, waardoor het allemaal te veel wordt voor de medewerkers. Het effect hiervan is dat medewerkers zich slechts richten op hun directe taak, zonder in acht te nemen welk hoger publiek doel hieraan ten grondslag ligt. Het gevolg hiervan is dat het uitvoeren van de taak op zich een doel is geworden en niet de door de organisatie geformuleerde waardepropositie.

Gekeken naar de strategische driehoek kan worden gesteld dat het onvoldoende op de hoogte zijn van de publieke waardepropositie effect heeft op de operationele capaciteit van de organisatie. De operationele capaciteit moet voldoende worden afgestemd op de publieke waardepropositie van de organisatie, zodat medewerkers hiervan op de hoogte zijn en ernaar kunnen handelen.

De relatie tussen legitimiteit en steun en publieke waardecreatie

Havensteder betreft haar huurders op verschillende niveaus (concern-, gebied- en complexniveau). Dit doet zij echter niet structureel op alle gebieden. Afhankelijk van het onderwerp wordt het niveau bepaald, om vervolgens de stakeholders te betrekken bij de besluitvorming. Er is een verschil in de mate van betrokkenheid tussen de individuele huurder en de (formele) huurdersvertegenwoordiging. De individuele huurders geven te kennen niet eerder te zijn betrokken door Havensteder of door de huurdersvertegenwoordigers. Zij geven aan dit te missen, omdat hiermee hun inbreng niet wordt benut. Hiermee voldoet de organisatie deels aan het procedureel en algemeen belang, omdat zij haar (individuele) huurders niet betreft bij de formulering van de na te streven publieke waarden. Voor huurders die het belangrijk vinden om betrokken te worden bij de besluitvorming rondom hun leef- en woonomgeving kan zelfs worden gesteld dat ook hiermee het individuele belang niet wordt gediend. Wat de reden van de organisatie hiervoor is, is niet duidelijk uit de interviews naar voren gekomen.

De vraag die hierbij opkomt is in hoeverre de huurdersvertegenwoordigers contact hebben met hun achterban. Geen van de individuele huurders heeft aangegeven zich vertegenwoordigt te voelen en betrokken te worden door de huurdersvertegenwoordiging. Hoe deze groep huurdersvertegenwoordigers wordt aangewezen en in hoeverre zij representatief zijn voor de groep die zij vertegenwoordigen is in dit onderzoek niet duidelijk geworden. Hierdoor is het lastig om uitspraken te doen over in hoeverre steun van de huurdersvertegenwoordiging bijdraagt aan het dienen van het algemeen belang.

De huurders die actief participeren binnen een huurdersvereniging geven aan wel te worden betrokken. Hun input komt tot zijn recht, wat bijdraagt aan het procedurele belang. Hiernaast ervaren de betrokken huurders dat Havensteder hierdoor waarden creëert op het niveau algemeen belang. Een duidelijk verschil tussen de ervaring van huurdersvertegenwoordigers die betrokken worden bij besluitvorming en de individuele huurders die niet worden betrokken, duidt erop dat het betrekken van huurders bij de besluitvorming leidt tot meer draagvlak en steun aan Havensteder in haar besluiten. Deze steun is zelfs van toepassing, ondanks dat Havensteder niet altijd tegemoetkomt aan het individuele belang of het beoogd algemeen belang.

Een andere voorwaarde voor steun is de zichtbaarheid van de woningcorporatie onder haar huurders. Zichtbaarheid voor de huurders zijn de verschillende manieren waarbij Havensteder bij hen in beeld is en voor hen bereikbaar is. De organisatie biedt een breed scala aan mogelijkheden om zichtbaar te zijn onder haar huurders. Op de hoeveelheid kanalen waarmee Havensteder zichtbaar is onder de huurders is niks aan te merken. De kwaliteit tussen de verschillende kanalen verschilt overigens wel. Zo wordt de telefonische bereikbaarheid in het kader van zichtbaarheid genoemd als pijnpunt. Huurders zijn ontevreden over de telefonische bereikbaarheid. De lange wachtrijen en afhandeling van klachten worden als ergernis ervaren. Aanvullend wordt onder de bereikbaarheid ook de afhandeling van klachten genoemd. Hierdoor wordt de organisatie als een bureaucratie (traag en log) ervaren die haar afspraken niet nakomt en niet communiceert met haar huurders. Dit doet af aan het individueel en procedureel belang. De bereikbaarheid hangt tevens samen met de operationele capaciteit uit de driehoek van Moore. In het volgende stuk wordt hier verder op ingegaan.

De relatie tussen operationele capaciteit en publieke waardecreatie

De huidige operationele capaciteit van de organisatie voldoet niet aan de gestelde eisen uit de theoretische bevindingen. Dit heeft verschillende oorzaken: de organisatie beschikt niet over voldoende gekwalificeerd personeel, het ontbreekt de organisatie aan mensenkracht, de processen zijn niet allemaal vastgelegd en makkelijk terug te vinden en de organisatiestructuur met bijbehorende beslissingsbevoegdheden zitten de medewerkers in de weg om effectief en efficiënt te handelen. Het niet effectief en efficiënt handelen blijkt gevolgen te hebben voor de dienstverlening naar de huurder toe. Het publieke belang wordt hierdoor in mindere mate gerealiseerd. De zojuist genoemde punten worden hieronder verder toegelicht.

De organisatie heeft op verschillende functies een tekort aan personeel. Daar komt bij dat het huidige personeel niet altijd voldoet aan de kwaliteit om het werk te kunnen doen. De kwaliteit is wel organisatiebreed te vinden, maar niet al het personeel heeft voldoende kennis om de huurder direct verder te helpen. Hiernaast zijn medewerkers niet bevoegd om geheel zelfstandig beslissingen te nemen. Beide zaken hebben invloed op de dienstverlening. Het individueel, het publiek en het procedureel belang worden hiermee niet voldoende gediend. Dit is merkbaar aan de dienstverlening die de organisatie levert aan haar huurders: de huurder

wordt niet direct geholpen en moet lang wachten op antwoord. Hiermee wordt het effect van de operationele capaciteit op de creatie van publieke waarden bevestigd.

De organisatiestructuur en daarmee de beperkte beslissingsbevoegdheden van het personeel werken niet in het voordeel van de huurders. Medewerkers zijn van verschillende partijen afhankelijk in het doorpakken van zaken. Hierdoor blijven zaken liggen, moet de huurder onnodig langer wachten en wordt de klant niet snel genoeg geholpen. Het behartigen van de individuele en publieke belangen worden hierdoor tekort gedaan. Ook dit bevestigt nogmaals het effect van de operationele capaciteit op de creatie van publieke waarden.

De organisatie blijkt de medewerkers voldoende te faciliteren als het gaat om de hard- en software. Op dit vlak kan worden gesteld dat Havensteder bij de formulering van haar publieke waardepropositie rekening houdt met de middelen die zij tot haar beschikking heeft. Het nieuwe softwaresysteem waar de woningcorporatie sinds 2018 mee werkt levert echter op dit moment geen positieve bijdrage aan een effectieve en efficiënte dienstverlening, omdat deze niet gebruiksvriendelijk is ingericht. Dit komt de dienstverlening van de huurder niet ten goede. Het softwaresysteem werkt vertragend voor het werk en heeft hierdoor effect op het dienen van het individueel en algemeen belang.

Ondanks dat de organisatie over voldoende financiële middelen beschikt blijkt ze het niet voor elkaar te krijgen om door inzet van haar middelen de beoogde waarden te realiseren. Of dit te maken heeft met het niet op de juiste manier inzetten van haar financiële middelen is uit het onderzoek niet duidelijk geworden.

In de afweging van de haalbaarheid van de organisatiedoelen en de hiertoe beschikbare middelen, heeft Havensteder gekozen voor het werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken. Hier heeft zij voor gekozen om zo haar operationele capaciteit te versterken, omdat zij van mening is dat Het Nieuwe Werken een positieve bijdrage levert aan het realiseren van haar beoogde doelen. Het Nieuwe Werken wordt bij Havensteder vooral gezien als de mogelijkheid om thuis te werken, waarbij niemand meer een vaste plek heeft. Er is dus niet geheel sprake van een verschuiving naar zelfmanagement van de medewerkers, waardoor medewerkers niet zelf op de output kunnen sturen. De organisatiestructuur en de daarbij behorende beslissingsbevoegdheid draagt niet bij aan het vormgeven van Het Nieuwe Werken. Hierdoor wordt deze werkvorm niet optimaal benut. Het niet optimaal benutten van deze werkvorm is terug te zien in de versnipperde bijdrage van deze werkvorm aan het realiseren van de publieke waardepropositie. Het gevolg hiervan op de creatie van waarden is echter niet duidelijk gebleken.

Wat betreft de onderlinge invloed tussen de operationele capaciteit en andere onderdelen van de strategische driehoek, kan worden gesteld dat bij onvoldoende aanwezige operationele capaciteit de publieke waardepropositie niet geheel kan worden gerealiseerd. Hiermee wordt de theorie van Moore bevestigd. Verder is in de voorgaande paragraaf benoemd dat de operationele capaciteit ook invloed heeft op de mate van steun vanuit

huurders. Het onderdeel steun wordt in dit geval negatief beïnvloed door de afhandeling van huurderszaken, wat herleidbaar is naar de operationele capaciteit. Dit toont de onderlinge relatie tussen de verschillende onderdelen uit de strategische driehoek.

H5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk staan de centrale onderzoeksvraag en deelvragen uit dit onderzoek centraal. De antwoorden op de deelvragen worden als eerst geformuleerd waarna de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag volgt.

5.1 Beantwoording deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden allereerst de deelvragen van dit onderzoek beantwoord. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

“In welke mate realiseert Havensteder publieke waarden met haar huidige functioneren en welke factoren zijn hier verklarend voor?”

De deelvragen worden beantwoord aan de hand van de theoretische en empirische bevindingen. De volgende zes deelvragen worden onder elkaar beantwoord.

1) Wat zijn publieke waarden?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn de theoretische bevindingen van belang. Aan de hand van de theoretische bevindingen is duidelijk geworden wat publieke waarden zijn. Publieke waarden zijn waarden die het algemeen belang dienen en een positieve bijdrage leveren aan een goede samenleving (Rutgers, 2011; De Graaf et al., 2011; Talbot, 2011: 28). Publieke waarden komen tot uiting en worden zichtbaar als zij worden gerealiseerd door publieke organisaties (WRR, 2003: 54). Voorbeelden van publieke waarden zijn: efficiency, integriteit en transparantie (Van der Wal, 2006: 12).

2) Hoe kunnen organisaties publieke waarden creëren?

Bij het proces van waardencreatie gaat het om de sociale resultaten door de creatie van waarden (Talbot, 2011: 31). Organisaties kunnen gebruik maken van de theorie van Moore waarin hij beschrijft hoe organisaties maatschappelijke meerwaarde kunnen creëren (Van der Torre, et al., 2012:15). In de theorie van Moore (1995, 2004, 2013) aangaande het creëren van publieke waarden wordt gebruik gemaakt van de strategische driehoek. Dit is een model dat gebruikt kan worden ten behoeve van het realiseren van de beoogde publieke waarden (Moore, et al., 2004). De strategische driehoek is verdeeld in drie onderdelen, namelijk de publieke waardepropositie, legitimiteit en steun en operationele capaciteit mogelijkheden (Moore, et al., 2004; Moore, 2013). De drie onderdelen staan met elkaar in verbinding, hebben een gelijkwaardige status en staan met elkaar in balans (Williams, et al., 2011; Talbot, 2011: 31). De drie onderdelen omvatten de drie belangrijkste elementen die noodzakelijk zijn voor het creëren van publieke waarden binnen een organisatie.

3) Wat zijn de publieke waarden van Havensteder?

Havensteder streeft vele verschillende waarden na. In het Havenstederplan (2017b) legt de organisatie, voor deze periode, de focus op de waarden effectiviteit, efficiëntie, warm en stevig, resultaatgericht, respectvol en samenwerken.

4) Wat zijn de verklaringen omtrent het, al dan niet, realiseren van deze publieke waarden?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is gebruik gemaakt van de strategische driehoek van Moore (2003). De strategische driehoek geeft namelijk aan dat wil een organisatie publieke waarden realiseren, het noodzakelijk is om te voldoen aan alle drie de onderdelen van de strategische driehoek. De driehoek bekijkt de organisatie vanuit verschillende invalshoeken. Havensteder blijkt niet in staat al haar publieke waarden te realiseren. Er is duidelijk naar voren gekomen dat onderdelen van de strategische driehoek nog niet optimaal vorm worden gegeven door de woningcorporatie. Per onderdeel is het volgende geconstateerd:

- **Publieke waardepropositie:** Op dit moment blijken de medewerkers niet te handelen naar de publieke waardepropositie. Dit komt door de matige bekendheid met de organisatiedoelen en kernwaarden. Naast het feit dat de medewerkers worden geconfronteerd met de vele operationele doelen. De medewerkers worden desondanks geacht de organisatiedoelen en kernwaarden uit te dragen. Dit is voor de medewerkers niet mogelijk vanwege de grote hoeveelheid doelen die de organisatie beoogt te realiseren.

- **Legitimiteit en steun:** Publieke organisaties dienen rekening te houden met, in dit geval, hun huurders. Hiermee wordt de legitimiteit en steun van de organisatie vergroot. De woningcorporatie maakt onderscheid in het betrekken van haar huurders. In het geval van Havensteder worden de huurdersvertegenwoordigers betrokken bij besluitvorming en individuele huurders niet. Hierdoor wordt de individuele inbreng niet benut. In hoeverre en op welke manieren de individuele huurder wordt vertegenwoordigd door de huurdersvertegenwoordigers is niet duidelijk.

Om steun onder de huurders te verwerven dient de woningcorporatie de bereikbaarheid onder haar huurders te verbeteren. De woningcorporatie is voor hen onvoldoende bereikbaar. Daarnaast worden de klachten niet goed opgepakt. Dit heeft geen positief effect op de steun van de huurders naar Havensteder toe.

- **Operationele capaciteit:** De organisatie heeft niet voldoende operationele capaciteit, wat effect heeft op de geleverde dienstverlening. Dit zit hem met name in het gebrek aan kennis en capaciteit van de medewerkers, kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening. Daar komt bij dat de huidige werkprocessen en organisatiestructuur niet bijdragen aan adequate beslissingsbevoegdheden. Dit stagneert een snelle afhandeling van huurderszaken.

De drie onderdelen van de strategische driehoek zijn los van elkaar georganiseerd, maar blijken invloed te hebben op elkaar. Deze onderdelen kunnen binnen een organisatie niet los van elkaar worden gezien. Geen van de onderdelen kan en mag ontbreken om tot de realisatie te komen van de geformuleerde waarden. Gebleken is dat de formulering van de publieke waardepropositie invloed heeft op de operationele capaciteit en vice versa. Bij voldoende operationele capaciteit, wat terug te zien is in de afhandeling van huurderszaken, kan de organisatie rekenen op steun van haar huurders. Op deze manier staan de drie onderdelen met elkaar in verbinding en is de organisatie beter in staat haar publieke waarden te realiseren. Aan de hand van dit onderzoek kan worden gesteld dat Havensteder op deze onderdelen kansen laat liggen. Dit kan de organisatie doen door een juiste invulling te geven aan de losse onderdelen van de strategische driehoek.

5.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

“In welke mate realiseert Havensteder publieke waarden met haar huidige functioneren en welke factoren zijn hier verklarend voor?”

Havensteder blijkt niet geheel in staat de door haar geformuleerde waardepropositie te realiseren en hiermee de beoogde publieke waarde te creëren. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de organisatie de losse onderdelen van de strategische driehoek niet op de juiste vormgeeft, waardoor deze onderdelen niet met elkaar in verbinding staan.

Havensteder heeft een uitdaging om beter invulling te geven aan de drie onderdelen van de strategische driehoek, zodat deze tot een betere verbinding met elkaar kunnen komen. Bij de formulering van de publieke waardepropositie van de organisatie is het van belang de medewerkers te betrekken, om zo draagvlak onder hen te realiseren. Dit biedt de medewerkers tevens inzicht in de wijze waarop deze publieke waardepropositie tot stand komt. Hiernaast weten medewerkers op deze manier precies hoe de publieke waardepropositie eruit ziet en welke rol zij hierin vervullen. Op dit moment worden de beoogde doelen en waarden op verschillende manieren gecommuniceerd, om deze onder de aandacht te brengen van de medewerkers. De communicatie leidt echter niet tot voldoende inzicht in de waardepropositie van de organisatie en hiermee de realisatie van de beoogde publieke waarden.

De woningcorporatie dient meer in te zetten op het betrekken van haar huurders bij besluitvorming. Dit kan zij zelf doen of de huurdersvertegenwoordigers hiertoe verzoeken dit te doen. Op deze manier wordt de inbreng van de individuele huurders meegenomen in het besluitvormingsproces en voelen zij zich gehoord. Dit aangevuld met voldoende (telefonische) bereikbaarheid en een juiste en snelle afhandeling van klachten vergroten de kans op een positieve bijdrage aan de steun van de huurders aan de organisatie. De woningcorporatie zal hiervoor moeten inzetten op sturing aangaande de verbetering van de kwaliteit van de medewerkers en het uitbreiden van het mandaat van de medewerkers. Op deze manier kunnen de medewerkers de huurders zelf helpen en zijn ze niet langer afhankelijk van collega's

of de leidinggevende als het gaat om kennis en mandaat om te kunnen acteren. Aanvullend zullen er op een aantal functies medewerkers moeten worden aangenomen om het personeelstekort op te lossen.

Literatuurlijst

Aedes (2013a). Woningcorporaties werken aan herstel van vertrouwen. Geraadpleegd op 23 februari 2019 van <https://www.aedes.nl/artikelen/corporatiestelsel/toekomst-woningcorporaties/woningcorporaties-werken-aan-herstel-van-vertrouwen.html>

Aedes (2013b). Aedes: Verhuurdersheffing is een huurdersbelasting. Geraadpleegd op 23 februari 2019 van <https://www.aedes.nl/artikelen/woningmarkt/hervorming-woningmarkt/aedes-%E2%80%98verhuurdersheffing-i-s-huurdersbelasting%E2%80%99.html>

Aedes (2016). Nu Online: geschiedenis van de volkshuisvesting. Geraadpleegd op 19 september 2018 van <https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/geschiedenis/canon-volkshuisvesting/canon-volkshuisvesting-presentatie.html>

Aedes (2018). Gidsen over duurzame inzetbaarheid en Het Nieuwe Werken. Geraadpleegd op 2 maart 2019 van <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/arbeidsmarkt/gidsen-over-duurzame-inzetbaarheid-en-het-nieuwe-werken.html>

Bekkers, V.J.J.M. (2012). *Beleid in beweging; achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. *Public value: Theory and practice*, 1.

Bijlsma, M., Janssen, R., de Koning, N. M., & Schlechter, E. J. (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk: Ervaringen uit de praktijk*. TNO: Novay.

Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Brandsen, T., & Karré, P. M. (2010). *Hybride organisaties: een overzicht van het onderzoek in de Nederlandse Bestuurskunde*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Canon (2015a). 1852 Vereeniging ten behoeve der Arbeidersklasse: Eerste Nederlandse woningbouwvereniging. Geraadpleegd op 1 maart 2019 van https://www.canonsociaalwerk.eu/uit/details_verwant.php?cps=0&verwant=265

Canon (2015b). Het verhaal van de brutering: financieel op eigen benen sinds 1995. Geraadpleegd op 1 maart 2019 van <https://www.canonsociaalwerk.eu/1995-verzelfstandiging-wocorpo/2015-09-AM-brutering-geschiedenis.pdf>

Cantens, N. (2014). Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling. Geraadpleegd op 22 september 2018 van <https://jongerenwelzijn.be/professionelen/assets/docs/private-voorzieningen/emk/ondersteuningsproject/thema-5/organisatiestructuren-230114-druk.pdf>

De Graaf, G., Van Doeveren, V., Reynaers, A. M., & Van der Wal, Z. (2011). *Goed bestuur als management van spanningen tussen verschillende publieke waarden*. *Bestuurskunde*, 20(2), 5-11.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J., en Van Hootegem, G., (2013), *Wat werkt van het Nieuwe Werken? Het Nieuwe Werken en het Innovatief Gedrag van Werknemers*, Leuven: Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving.

Desmidt, S., & Heene, A. (2013). *Strategisch management : Een handboek voor de publieke sector*. Leuven: LannooCampus.

Geuijen, K. (2014). *Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: Waartoe en hoe?* *Bestuurswetenschappen*, 68(1), 87-96.

Hakvoort, J. L. M., & Klaassen, H. L. (2013). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties: handboek public management*. Sdu Uitgevers.

Havensteder (2011). Meerpaal Zuid West: Voor Huurders van Havensteder. Geraadpleegd op 15 oktober 2017 van https://www.havensteder.nl/Media/4e6506e4022a44eb92c7d6b41f7fc16c/original/meerpaal_zuid_west_01_december2011.pdf/

Havensteder (2013). Sterk in wonen: Koersplan 2013-2017. Geraadpleegd op 15 oktober 2017 van https://www.havensteder.nl/uiCustom/medialibrary/images/Over_Havensteder/Koersplan_2013-2017.pdf

Havensteder (2017a). Jaarverslag 2017. Goed voor elkaar. Geraadpleegd op 25 januari 2019 van <https://www.havensteder.nl/Media/fa992d7e235dae72d6911f7f58072446>

Havensteder (2017b). Havensteder plan 2017-2021. Geraadpleegd op 15 oktober 2017 van <https://www.havensteder.nl/havenstederplan-20172021> en <https://sway.office.com/KaqndVf0Caf4s5l1?ref=Link>

Havensteder (2019). Onze missie. Geraadpleegd op 29 maart 2019 van <https://www.havensteder.nl/onze-missie>

Hills, D., & Sullivan, F. (2006). *Measuring public value 2: Practical approaches*. London: Work Foundation.

Hoekema, A. J. (1998). *Integraal bestuur: de behoorlijkheid, effectiviteit en legitimiteit van onderhandelend bestuur*. Amsterdam University Press.

Huurwoningen.nl (2019). Sociale huurwoningen. Geraadpleegd op 19 oktober 2018 van <https://www.huurwoningen.nl/info/sociale-huurwoningen/> en <https://www.huurwoningen.nl/info/wachtlijst/>

Joldersma, F., Mouwen, C.A.M, Otto, M.M. & Geurts, J.L.A. (2007). *Strategisch management voor non-profitorganisaties*. Uitgeverij Van Gorcum.

Karré, P. M., & van Montfort, C. J. (2011). *Botsende waarden in de corporatiesector*. *Bestuurskunde*, 20(2), 44-52.

Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?. *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219.

Meynhardt, T., Brieger, S. A., Strathoff, P., Anderer, S., Bärö, A., Hermann, C., Kollat, J., Neumann, P., Bartholomes, S. & Gomez, P. (2017). Public value performance: what does it mean to create value in the public sector? In *Public sector management in a globalized world* (pp. 135-160). Springer Gabler, Wiesbaden.

Moore, M. (1994). Public value as the focus of strategy. *Australian Journal of Public Administration*, 53(3), 296-303.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

Moore, M. H. (2003). *The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations'* by Robert Kaplan. *Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper*, (18).

Moore, M. H., & Khagram, S. (2004). *On creating public value. What Businesses Might Learn from Government about Strategic Management*. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper* (3).

Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.

NRC (2014). Hoe kon het zo misgaan bij de woningcorporaties? Geraadpleegd op 22 februari 2019 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/05/28/hoe-kon-het-zo-misgaan-bij-de-woningcorporaties-1381639-a616716>

Nu.nl (2019). Nieuws over Woningcorporaties. Geraadpleegd op 22 februari 2019 van <https://www.nu.nl/tag/woningcorporaties>

PW. (2012). Het Nieuwe Werken bij woningcorporaties. Geraadpleegd op 3 maart 2019 van https://www.pwnet.nl/geen-categorie/nieuws/2012/06/het-nieuwe-werken-bij-woningcorporaties-1016141?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.111253185.495972556.1551292644-1475028862.1551292644

Ramdharie, S. (1998). Woningcorporatie schuift rijkdom door. Geraadpleegd op 2 maart 2019 van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/woningcorporatie-schuift-rijkdom-door~b619f295/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>

Rutgers, M. R. (2011). Het pantheon van de publieke waarden. *Oratiereeks*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Smit, N., & van Thiel, S. (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking.

Stichting Huuralliantie De Brug (2019). De brug tussen Havensteder en haar huurders. Geraadpleegd op 13 april 2019 op www.shadebrug.nl

Talbot, C. (2011). Paradoxes and prospects of 'public value'. *Public Money & Management*, 31(1), 27-34.

Tweede Kamer der Staten Generaal (2014-2015). Hoofdrapport Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Geraadpleegd op 19 september 2018 van <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2014Z19094&did=2014D38735>

Van der Torre, L., Fenger, M., & van Twist, M. (2012). Between State, Market and Community: A study of the slogans of sheltered work companies. *Public Management Review*, 14(4), 521-540.

Van der Wal, Z. (2006), Literatuur Review: *Kernwaarden in Openbaar Bestuur en Bedrijfsleven: Een overzicht van de meest genoemde organisatiewaarden in bestuurskundige en bedrijfskundige literatuur*. Vrije Universiteit Amsterdam (VUA)

Van der Wal, Z., Huberts, L., Van Den Heuvel, H., & Kolthoff, E. (2006). *Central values of government and business: Differences, similarities and conflicts*. *Public Administration Quarterly*, 314-364

Van Montfort, C. J., Karré, P. M., & van Twist, M. J. W. (2010). *Taakverbreding en grensvervaging bij woningcorporaties*. Tilburg: CBMO.

Van Thiel, S., (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho: Bussum

Veuger, J. J. (2014). *Materieel immaterieel: besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Geraadpleegd 2 februari 2019 van <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/2003/12/16/waarden-normen-en-de-last-van-het-gedrag/R068-Waarden-normen-last-gedrag.pdf>

Williams, I., & Shearer, H. (2011). *Appraising public value: Past, present and futures*. *public administration*, 89(4), 1367-1384.

Woonbond (2017). *Effecten verhuurdersheffing*. Geraadpleegd op 23 februari 2019 van https://www.woonbond.nl/system/files_force/bijlages/woonbond%20-%20effecten%20verhuurderheffing.pdf

Bijlage 1: Interviewvragen medewerkers van Havensteder

Gaat u akkoord met het opnemen van dit interview?

Hoelang bent u werkzaam bij Havensteder?

In welk gebied werkt u?

Welke functie vervult u binnen Havensteder?

Bent u bekend met de missie en visie van Havensteder?

- Kunt u deze benoemen?

Welke waarden wil Havensteder volgens u bereiken?

- Benoem alle bij u bekende waarden?
- Hoe bent u hiervan op de hoogte?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste waarden in het werk van Havensteder?

Welke waarden zijn er volgens u door Havensteder gerealiseerd?

- Benoem alle gerealiseerde waarden.
- Waar blijkt dit uit? Benoemen van voorbeelden. Uit cijfers of is dat een gevoel?

Welke waarden zou Havensteder volgens u moeten realiseren?

- Herkent u deze terug bij Havensteder?
- Realiseert Havensteder de door haar geformuleerde waarden?
- Welke waarden mist u bij Havensteder (in de formulering en realisatie)?
- Kunt u aangeven welke waarden voor u het belangrijkste zijn (een top 5 aankruisen uit de tabel)?

Heeft u contact met de stakeholders van Havensteder?

- Onderhoudt u contacten met de stakeholders?
- Op welke manier onderhoudt u contacten met stakeholders?
- Is Havensteder voldoende zichtbaar voor stakeholders, waaronder de huurders?

Is er voldoende capaciteit binnen Havensteder om het werk uit te voeren?

- Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de medewerkers van Havensteder?
- Hoe beoordeelt u de kwaliteit die u levert als professional?
- Hebben de professionals van Havensteder voldoende kennis?
- Krijgt u voldoende mogelijkheid om u te ontwikkelen?
- Wordt u voldoende gefaciliteerd om u werk te kunnen doen?
- Zijn de interne processen voldoende duidelijk voor jou?

Bent u bekend met Het Nieuwe Werken?

- Wat weet u over Het Nieuwe Werken?
- In welke mate is er ruimte om tijd- en plaats onafhankelijk te werken?
- Voel je je verbonden met je collega's en externen?
- Heb je toegang tot digitale informatiebronnen en diensten?
- Ervaar je waardering voor inbreng en autonomie bij het organiseren van je werk en werkomgeving?
- In hoeverre heb je affiniteit met de structuur, werkwijze en doelstelling van de organisatie?

Vindt u dat Havensteder door Het Nieuwe Werken beter in staat is de door haar geformuleerde waarden te realiseren?

- Is er een verschil merkbaar en wat voor verschil?

Tot slot de respondent bedanken voor de medewerking!

Bijlage 2: Interviewvragen huurders van Havensteder

Gaat u akkoord met het opnemen van dit interview?

Hoelang huurt u bij Havensteder?

In welke wijk woont u?

Bent u bekend met de missie van Havensteder?

- Kunt u deze benoemen?

Welke waarden wil Havensteder volgens u bereiken?

- Benoem alle bij u bekende waarden?
- Hoe bent u hiervan op de hoogte?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste waarden in het werk van Havensteder?
- Realiseert Havensteder de door haar geformuleerde waarden?

Welke waarden zijn er volgens u door Havensteder gerealiseerd?

- Benoem alle gerealiseerde waarden.
- Waar blijkt dit uit? Benoem enkele voorbeelden.

Welke waarden zou Havensteder volgens u moeten realiseren?

- Herkent u deze terug bij Havensteder?
- Welke waarden mist u bij Havensteder (in de formulering en realisatie)?
- Kunt u aangeven welke waarden voor u het belangrijkste zijn (een top 5 aankruisen uit de tabel)?

Heeft u contact met de medewerkers van Havensteder?

- Op welke manier onderhoudt u contacten met Havensteder?
- Is Havensteder voldoende zichtbaar voor haar stakeholders/ huurders, waaronder u als huurder?
- Is Havensteder voldoende bereikbaar voor haar huurders?
- Hoe zou u de reputatie van Havensteder bij haar huurders beschrijven?
- Kan Havensteder rekenen op steun vanuit haar huurders?
- Houdt Havensteder rekening met de belangen van haar huurders bij besluitvorming?

Is er voldoende capaciteit binnen Havensteder om het werk uit te voeren?

- Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de medewerkers van Havensteder?
- Hebben de professionals van Havensteder voldoende kennis?
- Zijn de processen voldoende duidelijk?

Bent u bekend met Het Nieuwe Werken?

- Wat weet u over Het Nieuwe Werken?
- In welke mate bent u bekend met het tijd- en plaats onafhankelijk te werken van de medewerkers?
- Voelt u zich verbonden met de medewerkers van Havensteder?
- Heeft u toegang tot digitale informatiebronnen en diensten?
- In hoeverre bent u bekend met de structuur van Havensteder?
- In hoeverre bent u bekend met de werkwijze van Havensteder
- In hoeverre bent u bekend met de doelstelling van Havensteder?

Vindt u dat Havensteder door Het Nieuwe Werken beter in staat is de door haar geformuleerde waarden te realiseren?

- Is er een verschil merkbaar en wat voor verschil?

Tot slot de respondent bedanken voor de medewerking!