

Gemengd Beheer bij Woonbron is zaak van 'hard' en 'zacht'

“We zijn de macht kwijt”

Woonbron was zeven jaar geleden de eerste Nederlandse woningcorporatie die met Empire in zee ging. Toen was 'Te Woon' de aanleiding om voor Empire te kiezen omdat dit het enige systeem was dat voldoende flexibel was om de koop/huur-varianten van 'Te Woon' te ondersteunen. Nu, zeven jaar later, zijn corporatie en informatiesysteem met elkaar mee gegroeid. Jan Hauwert, directeur-bestuurder bij Woonbron, analyseert het dynamische evenwicht tussen 'hard' en 'zacht' dat daarbij cruciaal is.

Jan Hauwert

Zowel bij de invoering van Empire als bij het veelbesproken 'Schip van Woonbron' hebben Jan Hauwert en zijn mensen gemerkt dat de ene pool niet zonder de andere kan. Jan Hauwert: "Het gaat niet alleen maar om een automatiseringssysteem of om een schip, het gaat ook om communicatie en betrokkenheid. De werkelijke bedoeling van onze plannen met de 'Rotterdam' hebben we onvoldoende over

aandacht naar de omschakelingsproblemen in de dagelijkse praktijk. De medewerkers wilden gewoon een systeem 'dat het doet', en wat we verder met die vernieuwing wilden, dat was voor hen toch een beetje een 'ver-van-mijn-bed-show'. Daar hebben we leergeld mee betaald. Gaandeweg zijn we veel meer aandacht gaan besteden aan de voorbereiding van het implementatieproces, aan communicatie, aan betrokkenheid.

Van meet af aan alles zo organiseren dat de medewerkers zelf een maximale inbreng hebben. Dat heeft gewerkt. Het is ongelooflijk hoe weinig nazorg er nu nog nodig is, en hoe

snel de mensen na de conversie aan de slag kunnen. We beschikken over een goed werkend systeem, het is doorontwikkeld, het is stabiel, alle vestigingen hebben er goede ervaringen mee en in feite wordt er dus doorlopend reclame mee gemaakt." Aandacht voor de interne communicatie heeft ook zo zijn vruchten afgeworpen. "We zijn een interne campagne gestart, met posters en andere communicatiemiddelen, om duidelijk te maken dat Empire

als basissysteem je belangrijkste voertuig is om je werk beter en makkelijker te kunnen doen. Alles bij elkaar kunnen we tevreden zijn over het vele werk dat we de afgelopen jaren samen verzet hebben. De kwaliteit van de dienstverlening is goed, de medewerkers zijn trots op hun organisatie, we werken in een sfeer van vertrouwen en zelfvertrouwen."

Gemengd beheer

Dus Woonbron is klaar? Ja en nee. De ontwikkeling gaat door. Jan Hauwert: "Voor wat betreft de individuele klant-contractant van 'Te Woon' zijn we klaar, dat zit er nu goed in. Maar de volgende slag is dat we nu ook het gemengd beheren goed in ons automatiseringssysteem krijgen. Vroeger waren koopbeheer en huurbeheer van elkaar gescheiden, maar wij willen het integreren. Ook dat heeft een 'harde' en een 'zachte' kant. Met 'Te Woon' brengen we al onze woningen onder in Verenigingen van Eigenaren (VVE's). Voor onze organisatiecultuur heeft dat een ingrijpend gevolg: we zijn de macht kwijt. We nemen niet langer zelf, als corporatie en eigenaar-verhuurder, alle beslissingen, maar hebben dat overgedragen aan de VVE, waarin we samen met andere eigena-

• “We zijn ons vaak nog te weinig bewust van de 'verhuurders-regentenmentaliteit' die we aan het loslaten zijn”

het voetlicht kunnen krijgen. Alle aandacht voor het schip focuste zich op technische en financiële tegenvallers. Dat we op het meest problematische plekje van Rotterdam een nieuw perspectief gaan brengen dat een geweldige uitstraling op de omgeving heeft, dat we daarmee trots en zelfvertrouwen bundelen en werk en opleiding bij elkaar brengen, dat is helemaal ondergesneeuwd geraakt. Net zo ging bij Empire in de beginfase alle

ren beslissingen nemen. Je gaat dus naar zo'n VVE-vergadering toe waar je met je mede-eigenaren vergadert en beslist, en daarbij moet je ontzettend oppassen voor machtsspelletjes. Je kunt niet zeggen 'wij

• “De werkelijke bedoeling van onze plannen met de • ‘Rotterdam’ hebben we onvoldoende over het voet- • licht kunnen krijgen”

hebben 80 van de 100 woningen in ons bezit dus wij beslissen'. Je moet het echt samen met elkaar opbouwen op basis van kleinaandeelhouderschap en gróótaandeelhouderschap. Dus we zitten ook midden in een cultuuromslag in onze organisatie, waarbij we toegroeien naar een intensievere samenwerking met andere partijen en een veel sterkere klantgestuurdheid. Dat heeft grote gevolgen, kijk bijvoorbeeld maar naar het onderhoud.

Onderhoudsmensen van een corporatie zijn van oudsher sterk gericht op de buitenkant: de 'schil' van de woning moet er pico bello bij staan en dus is er een sterke focus op periodiek onderhoud. Maar eigenaren in een VVE zitten op een heel ander spoor: die vinden het beheer van de binnenkant minstens zo belangrijk als het beheer van de buitenkant, en geven dus ook prioriteit aan dagelijks onderhoud en het schoonhouden van de directe omgeving. Wij moeten dus veel integraler gaan kijken, een heel ander spel leren spelen. Je moet niet meer primair luisteren naar je baas, maar je moet leren luisteren naar de verzamelde bazen, bijeen in zo'n VVE-vergadering.”

Procesmanagement en Informatiemanagement bij elkaar

Die cultuuromslag heeft te maken met de 'zachte' kant: menselijk gedrag. Gaan beseffen waar dat gedrag ingesleten, automatische patronen kent, en daar veranderingen in aanbrengen. Jan Hauwert: “Dat is lastig, kost veel tijd en energie, want vaak zijn mensen zich helemaal niet bewust van hun gedrag. We zijn ons vaak nog te weinig bewust van de 'verhuurders-

regentenmentaliteit' die we aan het loslaten zijn, en die plaats maakt voor een veel sterkere servicementaliteit, gericht op de dienstverlening aan eigenaren. Waar we er zelf ook een van zijn.”

Daarnaast is er de 'harde' kant: hoe ondersteun je die nieuwe werkwijze met je systemen? Jan Hauwert: “De eerste grote slag hebben we achter de rug: al onze vestigingen zitten op Empire. De volgende stap in onze strategie is nu om al onze basisprocessen om te bouwen naar gemengd beheer-processen.” Om dat goed te kunnen doen is er Woonbron-breed een team geformeerd waarin ook weer 'zacht' en 'hard' samenkomen: het Proces- en Informatiemanagementteam. Procesmanagement gaat over de bedrijfsprocessen,

waarin ook 'zachte' factoren meespelen, Informatiemanagement gaat dan meer over de 'harde' aspecten: hoe vertaal je de nieuwe processen in automatisering? Jan Hauwert: “We hebben tien medewerkers uit lokale vestigingen in dit team bij elkaar gebracht. Mensen die op een diep niveau snappen hoe klantprocessen in elkaar zitten, en mensen die weten hoe je dat als informatie clustert en naar applicaties vertaalt. Hiermee hebben we een sterke interne hulpbron gecreëerd waar we bij de afgelopen conversies al veel aan gehad hebben, en die de komende jaren de ontwikkelslag naar het nieuwe gemengd beheersysteem zal vormgeven en ondersteunen. Voordeel is ook dat je soortgelijk gemotiveerde mensen bij elkaar zet: dat stimuleert en genereert veel enthousiasme.”

Gezonde mix

Zou het niet veel makkelijker zijn om huur en koop gewoon gescheiden te blijven behandelen? Jan Hauwert: “Dat zou inderdaad veel makkelijker zijn, en er zullen ook veel corporaties zijn die daarvoor kiezen. ▶





⋮ “Ze denken dat ze het resultaat kunnen verbeteren door te schelden, te vloeken,
⋮ te eisen, de druk op te voeren, zonder te begrijpen hoe het proces is ingericht”

Dat is een heel legitieme keus, maar het is niet de onze. ‘Te Woon’ is een systeem waarin na verhuizing een koopwoning weer huurwoning kan worden en vice versa. Het gemengd beheren van gebieden waarin zowel gehuurd als gekocht wordt, zien wij als onze core business. Wij geloven dat die mix nodig is voor een gezonde leefomgeving, en de zorg daarvoor is ons bestaansrecht. Want waar gaat het fout? In die gebieden waar de concentratie van mensen met heel weinig zelfreddend vermogen te groot is geworden.

Dus we willen aan de ene kant klanten die sterk genoeg zijn om op eigen benen te staan, aan de andere kant klanten die voor kortere of langere tijd ondersteuning bij hun huisvesting nodig hebben, zonder het draagvermogen van de buurt te overbelasten. Zo bouwen we aan stevige gebieden waar een goede balans is, en waar mensen graag huiseigenaar zijn, als uitdrukking van hun vertrouwen in hun eigen plek en hun eigen kracht.”

Procesverantwoordelijkheid tot in de top

Naast het Proces- en Informatiemanagementteam hanteert Woonbron nog een an-

dere methode om ‘hard’ en ‘zacht’ op een doeltreffende manier met elkaar te verbinden: procesverantwoordelijkheid borgen tot in de top van de organisatie. Jan Hauwert legt uit wat daar de achtergrond van is: “Overall in organisaties kom je managers tegen die sterk resultaatgericht zijn, maar weinig kaas hebben gegeten van hoe het proces in elkaar zit. Vaak hebben ze daardoor een gemankeerde relatie met hun medewerkers.

Ze denken dat ze het resultaat kunnen verbeteren door te schelden, te vloeken, te eisen, de druk op te voeren, zonder te begrijpen hoe het proces is ingericht. Medewerkers begrijpen het proces intuïtief vaak veel beter dan hun baas. Die proceskant vinden wij juist erg belangrijk, en om dat vorm te geven hebben we in al onze vestigingen managers geselecteerd die tot op het hoogste niveau procesverantwoordelijk zijn.

Mensen met kennis van zaken, ervaring en gezag in hun vestiging. Als je nieuwe processen wilt invoeren kom je in elke organisatie nu eenmaal een hoop weerstand tegen. Wij zijn het fusieresultaat van 7 corporaties, en als je eindeloos over de

keuze van veranderingen blijft discussiëren wordt het een Poolse Landdag. Op een gegeven moment moeten er knopen worden doorgemaakt, en die procesverantwoordelijke manager is daarbij de spil. Hij of zij – de meeste zijn vrouwen – overlegt als een primus interparis met het management van de vestiging, maar de verantwoordelijkheid voor de procesinrichting ligt wel bij die persoon. Die eerst door mijzelf ‘belangrijk’ is gemaakt en vervolgens altijd bij mij terecht kan als dat echt nodig is.”

“Het moet wel werken.”

Zo wordt de ‘zachte’ proceskant gecombineerd met de ‘harde’ hiërarchische verantwoordelijkheid. Niet iedereen kan dat aan. Jan Hauwert: “Je moet wel weten wat voor vlees je in de kuip hebt, aan welke mensen je die verantwoordelijkheid kunt geven.

En hoe je je teams samenstelt. Daar gebruik je natuurlijk je hoofd bij, maar het is voor een groot deel toch ook een intuïtief proces.” Bij Woonbron is veel ruimte voor dergelijke ‘zachte’ factoren als intuïtie, gevoel, sfeer. Maar altijd in verbinding met resultaat, met doelgerichtheid, met de cijfers. Jan Hauwert: “Het moet wel werken.” ◀