



Nicole Peeters, Woonconcept: "Hartje is het doel, de euro het middel"

De afgelopen vier jaren beleefde Woonconcept in Meppel roerige tijden. Een reorganisatie, het afscheid van twee MT-leden en het aanstellen van een vierde bestuurder in korte tijd getuigen van een corporatie in transitie. Sinds januari 2016 is het aan de jonge directeur-bestuurder Nicole Peeters om de organisatie Woonconcept weer een duidelijk en enthousiasmerend doel te geven en de huurders een eersteklas verhuurder. Jan van der Moolen lift voor CorporatieGids Magazine een stukje mee met Nicole's reis bij Woonconcept.

Bij haar aantreden eind januari 2016 was het voor Nicole al snel helder dat er een grote uitdaging lag. Het jaarverslag over 2015 maakt dat ook snel duidelijk: naast het afscheid van twee leden van het managementteam was zij de vierde bestuurder in slechts iets meer dan vier jaar. Bovendien had er recent een reorganisatie plaats gevonden. "Toch trof ik geen terneergeslagen mensen aan," begint Nicole. "Ondanks de opgelopen deuken was er veerkracht en het bewustzijn dat het anders moest. Er was te veel en te goed gedaan, mede in samenhang met de bekende opvattingen van de corporatie als melkkoe. We moesten weer terug naar de kern en dat fundament in het denken was en is gelukkig in de hele organisatie aanwezig. Met dat uitgangspunt begon mijn 'reis bij Woonconcept'."

Maatschappelijke vastgoedvrouw

Voordat Nicole begin 2016 de handschoen bij Woonconcept oppakte, werkte ze onder meer bij Staedion en ING Vastgoed. De 'vastgoedvrouw' ziet een corporatie als een belegger, met duidelijke maatschappelijke doelstellingen. "Voor de organisatie en de buitenwereld moet duidelijk zijn waartoe je op aarde bent. Pas daarna komen de discussies over efficiency en zakelijkheid. Zorg dus dat de hele organisatie duidelijk ziet en beleeft wat de stip op de horizon is en vertaal dat met zijn allen door naar de inrichting van de organisatie en haar werkwijzen." Nicole vat hiermee haar in- en externe opdracht krachtig samen: "In wezen is de reis binnen hetzelfde als buiten."

Speeddates

Nicole startte na haar aantreden met speeddates met alle ongeveer honderd medewerkers. "Niet om te vertellen hoe het moet, maar om de mensen te leren kennen en om te horen wat mensen zelf vonden." Nicole geeft daarbij aan geïnspireerd te zijn door Ricardo Semler. "Zijn overtuiging dat hiërarchie en orde plaats moeten maken voor motivering door zingeving en betrokkenheid, is ook de mijne. Semler pleit voor het benutten van de denkkracht van iedereen. Iedere medewerker gaat vanuit die betrokkenheid bottom-up mee in het verbeterproces. De vakkennis van de medewerker is vaak beter dan die van de manager en de manager wordt daarmee zijn coach."

Ambassadeurs

Ze vervolgt: "Uit mijn gesprekken met medewerkers bleek dat hun wensen voor de toekomstige organisatie eigenlijk sterk overeenkwamen. De weg voor het terugvinden van onze identiteit was daarmee snel uitgestippeld. Maar hoe nu verder? Ik ben niet van het type van één leider met een fantastische visie. Ik heb mijn medewerkers gevraagd wie mee wil denken over de toekomst van Woonconcept. Daarop heeft een twintigtal medewerkers zich aangemeld, zij zijn de ambassadeurs van de organisatievisie."

De komende maanden willen we dat proces afronden door feedback op de conceptvisie op te halen uit de organisatie, bij de stakeholders en de raad van commissarissen. De kern blijft het realiseren van onze maatschappelijke doelstelling, ofwel: het hartje is het doel, de euro en de stenen zijn het middel."

Kwaliteit en zelfsturing

De verandering door de nieuwe visie raakt de hele organisatie, zegt Nicole. "Als we toe willen naar zelfsturende teams en grotere verantwoordelijkheid bij medewerkers, moet de andere kant ook getoond worden: zelf initiatief nemen, vertrouwen krijgen en kweken, ruimte vragen voor initiatief." Maar Nicole ziet dat ook als een onderdeel van leiding geven. "Naast het zorgdragen dat de stip op de horizon duidelijk vertaald is, moet je als smeermiddel gaan functioneren om de organisatie in al haar geledingen de gewenste rollen te laten oppakken. Dat kun je niet directief opleggen, dat is een zoektocht, niet een kwestie van allerlei programma's over de organisatie en haar mensen uitrollen."

Strategische uitdaging

Nicole schetst de uitdagingen voor de komende periode. "Dat zijn er drie. Allereerst het doorvertalen van de visie naar alle niveaus van de werkorganisatie. Dat raakt structuur, cultuur en communicatie. Iedere medewerker moet weten wat hij of zij daaraan kan bijdragen. De tweede grote uitdaging vormt het optimaliseren van de klantreis en de invloed van de huurder. We moeten leren om naar de klant te luisteren en uit te vinden wat hij echt vraagt en wil. Te veel en te vaak wordt 'neen' verkocht met als argument dat het geld op is of omdat het beleid zo is. Het proces is dan ook eigenlijk pas geslaagd als de huurders van Woonconcept tevreden zijn over de kwaliteit van de huizen en de dienstverlening en glimlachen als het woord Woonconcept of huisbaas valt."

Als derde uitdaging noemt Nicole het portefeuille- en asset management. "We zijn nu op korte termijn financieel gezond, maar op de lange termijn kunnen we de kwaliteit van onze woningportefeuille niet op peil houden. Gelukkig wilde de RvC ook een duidelijke vastgoedsturing. Daarnaast is duidelijk dat met de huidige wachttijden voor woningzoekenden in Meppel de beschikbaarheid omhoog moet. Dat is naast kwaliteit en betaalbaarheid een belangrijk thema voor de vastgoedportefeuille in de nabije toekomst."

De omgeving

Het proces om relaties, processen en organisatie anders te structureren, valt in een roerig tijdperk voor corporaties met nieuwe regelgeving, wijzigende omstandigheden en procedures, wantrouwen en veel meer nadruk op toezicht. Nicole: "Op zich is het goed dat er ingegrepen is, maar het schiet door. Gelukkig lijkt er recent weer wat ruimte om daar iets van terug te komen. De eerste periode mocht niets en

>>

nu lijkt toch de boventoon weer te worden gevormd door de vraag hoe regels kunnen bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Bovendien was het nog maar de vraag of de regels toen het probleem waren of dat het zat in de onduidelijke visie van veel corporaties van waar zij voor waren.”

Nicole geeft een voorbeeld: “Door de strakke toewijzingsnormen is investeren in duurzaamheid lastig, terwijl dit voor een huurder voordelen kan hebben. Maar voor de huurder moet helder zijn wat hij heeft aan investeringen in de duurzaamheid. Je hebt geen gelijkwaardig gesprek als niet helder is wat kan, welke keuzes er zijn en wat de financiële effecten zijn.”

Relaties herstellen

Van belang was ook dat de relatie met de huurderorganisaties weer een goede basis moest krijgen. “De prestatieafspraken waren daarbij wel behulpzaam,” zegt Nicole daarover. “Maar de onderliggende boodschap is dat Woonconcept nog steeds een beperkte financiële ruimte heeft.” Volgens Nicole zal het nieuwe portefeuille- en asset management van alle uitdagingen relatief het makkelijkst in de steigers te zetten zijn. “Een kwestie van goede mensen op de klus zetten. De contacten met stakeholders vragen nog veel aandacht. Dat iets op een bepaald moment financieel niet haalbaar bleek, mondde bij ons vervolgens uit in een lange radiostilte. Dat kan natuurlijk niet de bedoeling van Woonconcept zijn. Je wilt begrip voor te maken keuzes, maar niet dat een relatie met je stakeholders ophoudt te bestaan. Ik steek dus bewust veel tijd in het opbouwen van een relatie, de inhoud komt daarna wel weer aan bod.”

Waar in 2020?

Op de vraag waar Nicole zichzelf en de organisatie ziet in 2020, schetst zij een Woonconcept dat “financieel weer in staat is de volkshuisvestelijke opgave te vervullen, een goede kwaliteit van product en dienstverlening heeft die de huurder een glimlach ontlokt, dat ertoe leidt dat medewerkers fluitend van en naar hun werk gaan.”

Vonk

Voor haar eigen rol daarin staan twee zaken centraal. “Allereerst het overbrengen van enthousiasme en dus een vonk, maar daarbij niet te ver voor de troepen vooruitlopen. Nu de visie er is ben ik de smeerolie die ervoor moet zorgen dat iedereen deze kan invullen, zodat de organisatie als geheel soepel gaat lopen.”

Samenwerken en leren delen

De grootste uitdaging ziet Nicole toch in de doelgroep van de corporatie. “Je moet begrijpen wat de huurders voelen en wat ze willen. Als organisatie en medewerkers moeten wij vervolgens leren omgaan met die vragen en niet in reflexen schieten dat iets niet kan of mag. In dat kader kan



de kennisontwikkeling in onze corporatiesector nog wel wat omhoog. Als ik om mij heen kijk, lijkt het nog teveel of iedere collega-bestuurder bezig is het wiel opnieuw uit te vinden. We moeten meer samenwerken en leren delen in onze sector en op dit punt is de vergelijking met de eigen organisatie weer rond. Ook binnen Woonconcept is dat een belangrijk thema van de doorontwikkeling.”

De reis binnen en buiten de organisatie is dus niet zo heel verschillend, vat Nicole samen. Je moet duidelijk, consistent en enthousiasmerend zijn waardoor je vertrouwen wekt en kweekt. Dat vertrouwen is de basis van alles: naar je huurders, je medewerkers, je raad van commissarissen en je externe stakeholders. Belangrijker dan al die regels.” ■

Het interview is afgenomen door Jan van der Moolen, adviseur, lid RvC SSH en voorzitter RvC bij Lefier.