

A portrait of Jessie Bekkers-van Rooij, a woman with long brown hair and blue eyes, wearing a teal top. She is smiling slightly and looking towards the camera.

Jessie Bekkers-van Rooij: 'SSW op kantelmoment naar klantgedreven en lerende organisatie'

Het vertrouwde Nederlandse straatbeeld verandert in rap tempo. In het vroegere tijdperk voldeden de oude systemen, processen, structuren, waarden en cultuur; nu niet meer. CorporatieGids Magazine ging op onderzoek en confronteert corporatiebestuurders met de vraag: hoe kantel jij jouw organisatie met oude kernwaarden? Als eerste vroegen we Jessie Bekkers-van Rooij van Woonstichting SSW. "Ik wil onze woningcorporatie als een klantgedreven en lerende organisatie gaan ontwikkelen."

Jessie Bekkers-van Rooij is sinds juli 2015 bestuurder bij SSW, maar geen onbekende met het fenomeen woningcorporaties. Zij werkte hiervoor bij meerdere corporaties en was tot eind vorig jaar ook toezichthouder bij WSG en Tablis Wonen. Nu is ze naast bestuurder bij SSW tevens toezichthouder bij ASVZ. "Die combinatie van tegelijkertijd commissaris zijn is een voordeel," vindt Jessie. "Discussies over rollen en wenselijke verhoudingen schat je beter in."

Honderd dagen

Jessie had zich bij haar start als bestuurder bij SSW voorgenomen om de bekende regel over het belang van de eerste honderd dagen goed toe te passen. Dat betekende gesprekken met alle mensen van de werkvloer, meelopen in verschillende processen. Dat leverde een wisselend beeld op: "Loyale mensen die hun werk goed uitoefenden maar de klant was als het ware onbekend." Jessie wilde daar verandering in: "Het was een beeld dat we meer in de sector zien: goed en degelijk, maar een oude cultuur, oude systemen en eigenlijk nog niet klaar voor de toekomst."

Transitieopgave

Jessie laat zich in de transitieopgave van SSW inspireren door onder andere professor Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde, die aangeeft dat we niet alleen in tijdperk van veranderingen leven maar vooral een verandering van tijdperk. "De manier van werken, het gedrag en houding, de ICT systemen, het financiële beleid, dat alles was op de oude wereld gericht en past niet meer in dit nieuwe tijdperk. Ik wil onze woningcorporatie als een klantgedreven en lerende organisatie gaan ontwikkelen. Daarvoor heb ik na mijn eerste honderd dagen mijn visie uitgeschreven in een droom waar ik SSW over enkele jaren zie staan. Deze droom is vervolgens met de medewerkers en stakeholders vertaald in een gedragen missie – ofwel de bedoeling, visie en vier focuspunten. De plannen die verbonden zijn aan de focuspunten zijn gezamenlijk uitgezet in een transitiekalender. Dit is een zogenaamde LEAN-planning waar we wekelijks een half uur bij de voortgang stil staan. Daarnaast gaan we elke zes weken echt de inhoud in. Dan vertellen de planeigenaren waar ze staan, zodat ik goed kan besturen. Dit scheelt enorm veel tijd omdat er minder overleg nodig is en het is nog leuk ook."

Medewerker duidt eigen rol

Jessie vervolgt: "Medewerkers stellen zichzelf de vraag wat de eigen rol is om te achterhalen wat de klant wil. We moeten de buitenwereld naar binnen halen. Dat betekende dat we wilden praten over de besturingsfilosofie, het besturingsmodel en de organisatieinrichting. Daar heb ik met collega bestuurders over gespard en schrijver en presentator

Wouter Hart om advies gevraagd." Wouter Hart is vooral bekend van zijn boek 'Verdraaide organisaties'. Daarin geeft hij vele voorbeelden hoe organisaties geheel gericht zijn op systemen en procedures en niet op de klant. "Zijn terechte stelling is dat je dan niet overleeft. Je moet terug naar je bedoeling, dat is namelijk je waardepropositie, je missie. Dat doe je met leidende principes zoals prettig, duurzaam en betaalbaar wonen via de leefwereld, je visie. De systeemwereld, de vorm waarmee je dit realiseert, richt je vervolgens eenvoudig en dienstbaar in."

"We hebben ook gekeken naar het gewenste organisatie-model om de klantgedreven en lerende organisatie vorm en inhoud te geven. Er is nagedacht over hoe wij competentie-management in kunnen zetten. De drie basiscompetenties hierbij zijn: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheid. Deze woorden gaan we komende maanden nog SSW-specifiek maken met de medewerkers, maar dit is de hoofdlijn. Daarbij is het essentieel dat het besturingsmodel een lerende organisatie wordt, zowel voor de medewerker als de leidinggevende. Dat was en is spannend. SSW bevindt zich nu op een kantelmoment."

Verantwoordelijkheid nemen

"Je moet uitkijken dat je niet te ver voor de troepen gaat uitlopen," vervolgt Jessie haar betoog. "Woningcorporaties kennen bijna allemaal als vanouds een familiecultuur. Elkaar op resultaten aanspreken hoorde daar niet bij. Handelen gebeurde voorwaardelijk, er werd altijd instemming bovenin de organisatie gezocht. Onze nieuwe manier van werken wordt: verantwoordelijkheid nemen en werken in zelfsturende teams. Dat vergt voor de medewerker als de leidinggevende continu aandacht. Iedereen denkt dat ze al volledig zelfsturend zijn maar als je goed gaat analyseren zijn er nog veel stappen te maken naar een groep of zelfs een team toe."

"Ook moet je echt letten op de onderstroom, goed voelen wat er gebeurt en deze professioneel managen. Juist zelf als bestuurder op de zeepkist, zaken die je opvallen bespreken met elkaar om de intentie en cultuur boven water te krijgen en te bespreken. Leg oordeel, cynisme, angst op tafel en maak het bespreekbaar. Ga vervolgens met enthousiaste mensen aan de slag met het veranderingsproces. We zitten als SSW midden in dit proces en de ondernemingsraad is lovend."

Nieuwe regelgeving

Is de nieuwe regelgeving een bedreiging? "Neen," antwoordt Jessie. "Maar je moet wel goed weten hoe je liquiditeitsontwikkeling verloopt, zeker als je zoals wij goed wil investeren en proberen de huurverhoging niet maximaal door te voeren. Er is daarnaast natuurlijk wel gesneden in de organisatie. Als je dan met plannen komt voor een ander besturings- en

>>

NEH ontzorgt.

Kantoorautomatisering in de Cloud

Uw corporatie WBP-proof

Hosted telefonie

Workspace 365

En veel meer



Bel 033 4343 070

 www.nehgroup.com

organisatiemodel, zoeken medewerkers vanzelf eerst de veiligheid. 'Heb ik mijn baan straks nog' is dan de eerste vraag. Begrijpelijk en logisch en die gevoelens moet je een plek geven in het geheel. En zoals in zoveel organisaties wordt er ook nagedacht over de functie en positie van het management."

Dienend leiderschap

Jessie geeft aan dat het proces is opgebouwd uit twee waarden: "De medewerker is er voor de klant, de leidinggevende is er voor de medewerker." De stijl van de leidinggevende is die van dienend leiderschap. "Je moet verbinden en tussen de mensen gaan staan," aldus Jessie. "Authentiek overkomen lijkt een modewoord, maar is ongelooflijk belangrijk, want als het een kunstje of niet oprecht is, voelen medewerkers dit. Modellen zijn een hulpmiddel, daar stuur je geen organisatie met mensen mee aan. Hou het simpel, ga de dialoog met de werkvloer aan en ga zelf die werkvloer op."

Betrokkenheid van de klant

Volgens Jessie is het betrokken houden van de klant in dit veranderingsproces nog wel een opgave: "Bij de huurdersvereniging is sprake van een dalend aantal leden. De bewonerscommissies staan er nog te ver los van. De vereniging heeft met de nieuwe Woningwet wel een positie als derde partij in de prestatieafspraken gekregen. Dat is lastig, mede door vragen over representativiteit en kwaliteit. Het is van belang dat er professioneel geadviseerd wordt vanuit de huurdersvereniging met directe verbinding naar de bewonerscommissies en huurders. Dat is nog een ontwikkelingslag die gemaakt mag worden. Begrijpelijk als je naar het verleden kijkt, maar niet wenselijk voor het nieuwe beeld dat mij voor ogen staat. We zijn dus eerst vanuit de afdeling Wonen naar de bewoners gegaan en gaan dat binnenkort organisatiebreed doen met SSW on Tour. Bij die eerste ronde is ongelooflijk veel informatie naar boven gekomen waar we wat mee kunnen. Maar ook de gemeente is actief bezocht en ondervraagd. Als de gemeente iets wil, kun je best iets terug vragen. Er is niets mis met wederkerigheid."

Primair proces verankeren

Waar het gaat eindigen met de betrokkenheid van bewoners, weet Jessie nog niet: "Alle primaire processen moeten



verankerd zijn in de organisatie, waarbij we bij voorkeur van zo weinig mogelijk ondersteunende systemen gebruikmaken. We zijn dus alert op het maken van onze programma's van eisen, ook richting de ICT mogelijkheden. Het straks functionerende klantenportaal moet leidend zijn. De klant wil meer dan 75 procent digitaal kunnen afhandelen, ook de oudere bewoners. En dat klantenportaal moet meer zijn dan een klachtenportaal. Hoe stimuleer je dat het meer wordt? Hoe stimuleer je dat prestatieafspraken meer worden dan een schriftelijke overeenkomst? Houding, gedrag en rollen zijn niet alleen van belang binnen de organisatie van SSW, maar ook in de relatie met klanten en stakeholders. Daarin past ook dat je als bestuurder je kwetsbaarheid laat zien," aldus Jessie. "Daar zit een belangrijke cultuurslag, niet alleen voor mij, maar voor de hele sector. Of om in de woorden van Wouter Hart te spreken: we zijn teveel bezig met de systeemwereld en zijn te ver afgedreven van de leefwereld en waar we voor zijn, dat is voor de huurder." ■

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