

Paul-Peter Kruse (Woonbedrijf):

Bouw een solide fundament om organisatieveranderingen te borgen

Woningcorporaties hebben voortdurend projecten lopen om processen te verbeteren of nieuwe systemen in gebruik te nemen. Maar wat doe je wanneer het resultaat achterblijft bij de verwachtingen?

Woonbedrijf uit Eindhoven ging begin dit jaar aan de slag met samenwerken in programma's. CorporatieGids Magazine sprak daarover met Manager Districtondersteuning Paul-Peter Kruse.

Woonbedrijf koos voor het werken in programma's toen het zag dat medewerkers na een project snel terugvielen in oude gewoonten. "Vorig jaar hebben we een nieuw klantvolgsysteem geïmplementeerd," begint Paul-Peter. "We zagen dat dit project erg goed ging en gebruikers na afloop enorm tevreden waren. Na relatief korte tijd vielen mensen echter weer terug in oude gewoonten, werden zaken minder strak bijgehouden en bleken de veranderingen niet te zijn geland in de organisatie. Om dat te voorkomen zijn we gaan samenwerken in programma's."

Vier programma's

Bij de nieuwe manier van samenwerken heeft Woonbedrijf eerst vier programma's geformuleerd. "Op basis van ons beleid en onze koers hebben wij onszelf afgevraagd: wat is cruciaal voor de ontwikkeling van onze organisatie. Daarop heeft onze directie een 'prioriteitenlijst' gebaseerd. Dit betekende dat wij de helft van onze ambities vooruit hebben moeten schuiven, zodat we ons nu kunnen richten op de meest belangrijke ontwikkelingen. Dit zijn duurzaamheid, het realiseren van nieuwbouw, het verhogen van klantwaarde en online dienstverlening."

Online dienstverlening

De Noord-Brabanders zijn begonnen met het programma online dienstverlening en informatie. Op de vraag waarom dit onderdeel wordt opgepakt, vertelt Paul-Peter: "Wij merken dat de behoefte voor online dienstverlening erg groot is, maar niet goed wordt gefaciliteerd. We kunnen zien dat een groot deel van de huurders bijvoorbeeld naar onze website gaat

doelen een programma samengesteld dat de projecten bundelt en invloed heeft op de hele organisatie."

Fundament

Het programma is vervolgens opgedeeld in twee fasen. "Eerst willen wij de basis op orde krijgen en de informatievoorziening goed neerzetten. Daarna kunnen we ons in de tweede fase vol richten op de dienstverlening," legt Paul-Peter uit. De corporatie heeft onlangs de eerste fase afgerond. "Door eerst een fundament te leggen kunnen wij de verandering daarna beter borgen. Staat een werknemer bijvoorbeeld open voor zijn of haar nieuwe verantwoordelijkheden, en worden deze opgepakt? Omdat je centraal samenwerkt in één programma, heeft iedereen helder wat we willen bereiken. Die uniformiteit zorgt er ook voor dat de basis sterk blijft, bijvoorbeeld omdat datavelden overal op dezelfde manier worden ingevuld en beheerd."

Nieuwe rollen

Verschillende medewerkers hebben daarbij nieuwe verantwoordelijkheden en rollen gekregen, legt Paul-Peter uit. "Voordat we aan de slag gingen met online dienstverlening hebben we een proefproject gedraaid rondom de AVG. In dit project stond voor het eerst een projectleider aan het roer die sturing gaf aan beleidsverantwoordelijken. Bij ons zijn dit geen functionarissen, maar de managers die voorheen de beslissingen namen. Dat was voor iedereen wel even wennen. Gelukkig werd snel zichtbaar dat deze manier van samenwerken beter werkt, omdat de beleidsverantwoordelijken scherp het beleid in het oog houden en de projectmanager verantwoordelijk was voor het resultaat en zorgde voor snelheid in het project."

Elkaar energie geven

Ervoor zorgen dat het samenwerken 'luchtig' blijft is volgens Paul-Peter daarbij essentieel. "Je moet ook plezier met elkaar kunnen hebben. Toen wij vastzaten bij het op orde krijgen van de basis heb ik een keer een tafeltennissetje meegenomen, waardoor iedereen een kwartier pauze kon nemen en daarna weer verder ging. Of bij mooi weer hebben we overleg gevoerd in het park. Daarmee geef je mensen energie, waardoor zaken sneller en soepeler lopen. Deel daarbij ook vooral je successen, en laat aan elkaar zien dat wat je doet werkt. Daarmee houd je het doel voor ogen en zorg je ervoor dat iedereen de schouders eronder wil zetten."

Samen leren samenwerken

Bij de adoptie van de nieuwe manier van samenwerken is Woonbedrijf ondersteund door adviesbureau Andersom. "Samen met Andersom hebben wij gekeken hoe we mee konden ontwikkelen. Ze stonden niet van een afstand te kijken om te vertellen hoe het moet, maar probeerden samen uit te vinden wat werkt. Het einddoel – betere resultaten halen

om een reparatieverzoek in te dienen, maar vervolgens die klantreis niet afmaakt en daarna belt om het probleem door te geven."

"Om dit op te lossen is een organisatiebrede verandering nodig. Daarom hebben we op basis van de geformuleerde



bij projecten – was altijd het doel, en door samen te kijken naar wat werkt konden we leren hoe wij dit zo effectief mogelijk konden doen. Hierbij is het niet erg om fouten te maken, als je er maar van leert en zorgt dat het de volgende keer beter gaat.”

Verschillende disciplines bij elkaar

Het samenwerken in programma's zorgde voor een nieuwe dynamiek bij Woonbedrijf: "Verschillende disciplines zijn iedere dinsdag- en donderdagmiddag bij elkaar gaan zitten om samen te werken. Door bij elkaar te zitten in één ruimte, ontstaat er een nieuwe dynamiek. We werken samen aan hetzelfde doel, met humor en plezier, maar wel heel scherp. Door de samenwerking komt alles op tafel en spreek je elkaar aan op de doelen. Zo hou je niet alleen jezelf, maar ook elkaar in de gaten of wat we doen wel bijdraagt aan de gestelde doelen. Dit is voor mij de basis voor het succes van werken in programma's: één gezamenlijk doel, vertrouwen en plezier hebben met elkaar."

Meenemen van de hele organisatie

Op de vraag wat Woonbedrijf heeft geleerd van de nieuwe manier van samenwerken nu de eerste fase van online dienstverlening is afgerond, vertelt Paul-Peter. "We hebben onder

andere geleerd om rolvast te worden. Er zijn heldere rollen ingericht, en er is vooral ruimte gegeven om deze rollen eigen te maken. Dat was een andere mindset, want de programma-organisatie gaat soms echt in tegen de gebaande paden. Daarbij is het delen van resultaten erg belangrijk. Het programma is geen doel op zich, en door bijvoorbeeld resultaten te delen middels een vlog gebruik kun je de organisatie meenemen."

"Daarnaast hebben we een structuur georganiseerd in de vorm van communicatielijnen, -rollen, projectruimte en vaste middagen waarop we met elkaar werken aan het programma. Mensen worden zo echt vrij gemaakt om het tot een succes te maken. Dat maakt het zo bijzonder; veel organisaties zeggen het op een bepaalde manier te gaan doen maar voeren het in de praktijk niet zo uit. Dat hebben wij wel voor elkaar gekregen. En niet onbelangrijk, we hebben daarmee onze beoogde resultaten behaald. We vallen bijvoorbeeld met de AVG niet terug in oude fouten. Met het werken in programma's hebben we wat dat betreft het tijt gekeerd." ■

Vanaf 1 december is Paul-Peter niet langer actief bij Woonbedrijf. Hij vervolgt zijn carrière als zelfstandig ondernemer.