



Janine Gerards (De Veste):

'Transitie is een beetje van jezelf en vooral veel van de medewerkers'

Ze is inmiddels alweer bijna twee jaar bestuurder bij **De Veste**, binnengehaald als 'frisse wind'. Maar hoe staat het met de transitie? Tijd voor een gesprek met **Janine Gerards** van de corporatie uit Ommen.

Een uitgesproken vertegenwoordigster van een steeds groter wordende groep van jonge vrouwelijke corporatiebestuurders die niet zo veel op hebben met de oude cultuur en de daarin neergezette normen.

Janine geeft aan dat ze niet blij was met het beeld van De Veste toen zij net begon: "Het leek net alsof De Veste een club was die alleen maar als belegger en projectontwikkelaar fungeerde. Maar dat deed geen recht aan de mensen die er werkten. Er gebeurden ook veel goede dingen en de kunst was om vanuit de bestaande positionering een slag te maken naar de invulling van een maatschappelijke organisatie. De klant was uit het oog verloren en er was relatief weinig goed contact met andere maatschappelijke organisaties. Daarnaast waren er vooral grondposities die bedoeld waren voor de ontwikkeling van koopwoningen. Maar inmiddels is de kwaliteit van dienstverlening aan de klant behoorlijk verbeterd, zijn relaties hersteld en is het aantal problematische grondposities (deels) afgewikkeld."

Een dosis aardigheid

Op de vraag hoe Janine dat veranderingsproces aangepakt heeft, geeft zij aan: "Door open en integer de gesprekken in en aan te gaan. Maar ook door duidelijk te zijn in wat je van de ander verwacht. En last but not least, door toevoeging van een dosis aardigheid."

Drie pijlers

Hoe is De Veste met haar nieuwe bestuurder de verandering ingegaan? "Hiervoor gebruikten wij drie pijlers," geeft Janine aan. "Allereerst door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen. Vervolgens door het open en eerlijk zoeken van verbinding met externen. En tenslotte door goed te luisteren naar wat gevraagd wordt."

Op de vervolgvraag hoe dat gegaan is, antwoordt Janine eerlijk: "Het was lastig om de organisatiecultuur in beweging te krijgen. De vorige bestuurder was vrij directief en dan kweek je toch volgzaam mensen. Ik heb in de eerste weken ook wel even met mijn ziel onder de arm gelopen: hoe ga ik dit aanpakken? Er werd al vrij snel een aantal mensen aangehouden die vanuit verschillende invalshoeken gingen meewerken aan de gewenste verandering. Met mensen uit Wonen, Control, ICT en HR werden aanjagers gezocht en gevonden. Met behulp van het bekende 7-S model van McKinsey is het presteren van De Veste op bedrijfsvoeringsaspecten beschreven. Dit is gedaan door alle medewerkers uit de organisatie zelf. Op die manier kwam goed in beeld wat er speelde binnen de organisatie én was er direct draagvlak voor alles wat verbeterd moest worden bij de medewerkers. Het was immers een conclusie van onszelf."

Nieuwe functiehuis

"Daardoor ontstond een duidelijk beeld van het presteren van De Veste," vervolgt Janine. "Medewerkers gaven zelf aan dat dit beeld niet meer paste in deze tijd. Financieel had De Veste geen saneringsopgave. Dus het voordeel was natuurlijk dat er geen inkrimping van personeel hoefde plaats te vinden."

Maar tegelijkertijd was de boodschap helder. We willen iets anders. Mensen moeten hun verantwoordelijkheid nemen. Veel gaat op de schop. Dat is aan de ene kant plezierig, maar ook spannend. Er was best wel onzekerheid en zeker omdat afgesproken was dat een jaar na de kanteling van de organisatie iedere medewerker minimaal 'op een zes' moest zitten."

Het werd een complete reorganisatie inclusief een Sociaal Plan, met een nieuw functiehuis. Er werden een nieuwe droom, ambitie en strategische focuspunten benoemd. Er werden KPI's benoemd om te kunnen sturen. Niet langer was de taakomschrijving uitgangspunt, maar het verantwoordelijkheidsprofiel. "Lef hebben en durven te experimenteren zijn nog wel een ontwikkelpunt bij onze mensen," aldus Janine.

Wie ben je en wat drijft je?

"Talenten en drijfveren moesten als basis dienen voor de plaatsing in een nieuwe rol," vervolgt Janine. "Veel meer van belang zijn de antwoorden op vragen als 'wie ben je, wat drijft je en wat kun je' dan 'wat deed je'. Anciënniteit was dus niet een factor van betekenis. Gelukkig gingen de Ondernemingsraad en medewerkers in deze visie mee. Dat was eigenlijk best knap. Er is nu sprake van een periode met een logische rolontwikkeling. We zijn geen organisatie, maar vijftig mensen die samen kunnen organiseren."

Transitie

"Als de veranderingsopgave groot is, dan moet je snel handelen," zegt Janine. Ze grijpt terug op haar vorige baan bij Wonen Limburg. "Dat heb ik daar wel geleerd. Bovendien moet je de basis van de bedrijfsvoering als het even kan wel overeind houden. We konden ons in de organisatie focussen op de gewenste gedragsverandering met interventies op individueel en collectief niveau. De aanpak moet dus passen bij de schaal van de organisatie."

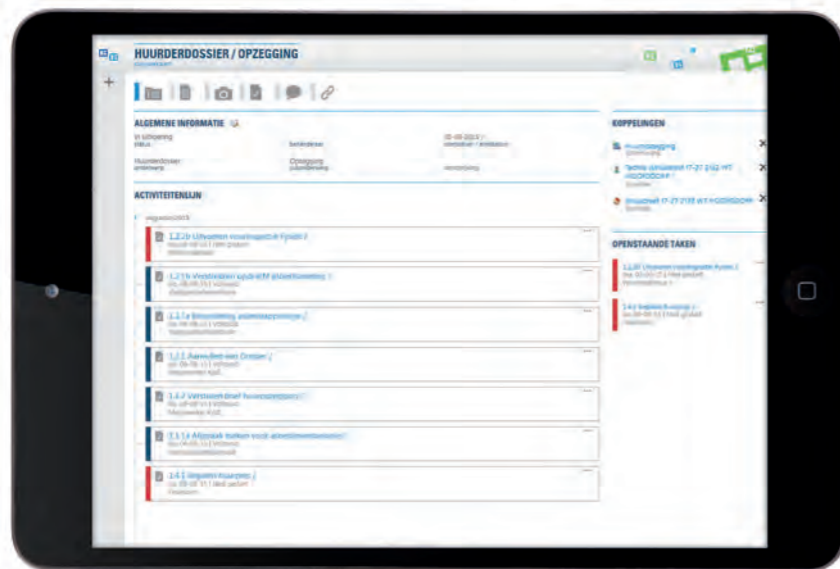
Bestuursstijl

Janine voelt zichzelf niet een traditionele bestuurder: "Ik kijk soms met verbazing naar sommige collega's. De corporatiesector is eigenlijk een trage wereld en natuurlijk moet ik mij soms aanpassen aan het tempo van andere corporaties of collega-bestuurders, maar ik zal het mij niet eigen maken. Corporatiebestuurder zijn is uitdagend, maar het is geen 'rocket science'."

Janine vervolgt met te duiden dat ze enthousiast is, niet snel oordeelt, veel luistert en adviezen vraagt, maar wél haar eigen koers wil varen. Op de vraag hoe ze naar de kritiek op hoge salarissen kijkt, geeft ze aan dat de combinatie van verantwoordelijkheid en hoogte van salaris een morele dimensie raakt. Op de vraag hoe De Veste Janine ziet, antwoordt zij: "Enthousiast, soms wat overdreven, vernieuwend, gedreven en met de wens snel te willen acteren. Mensen die dicht bij

>>

Uw verhuurmutatieproces volledig digitaal met KlantVenster!



Papierloos

Dossiergericht

Kostenbesparend

Klantgericht

Transparant

Signalerend

Mobiel

DOWNLOAD DE BROCHURE OF VRAAG EEN DEMO OF REFERENTIEBEZOEK AAN OP WWW.TECHXX.NL



mij staan, kunnen mij lezen. Maar mensen die wat verder weg staan niet altijd. Op zoek gaan naar de behoefte achter concrete vragen van medewerkers is daarnaast van belang. Het antwoord op concrete vragen kunnen medewerkers immers ook vaak zelf wel geven, maar wat speelt er achter dat ze dat niet doen? Mensen willen trots zijn op hun werk, dat moet je faciliteren. Ik zie dat de trots bij mijn collega's langzaam terugkomt."

De buitenwereld

"Het vertrouwen van de raad van commissarissen was belangrijk," vervolgt Janine. "Het kunnen klankborden is wel een proces dat dan veel aandacht vraagt. De raad is meegenomen in de strategische discussies. Bijvoorbeeld over de vraag wat voor type organisatie De Veste wil zijn of de vraag of in de toekomst nog projecten zelf ontwikkeld moeten worden. De rol van de RvC ontwikkelde zich in de afgelopen twee jaar van beleidsbepalend naar meer kader stellend. Dat was een groeiproces."

Ook met de externe toezichthouders en het WSW is er gezocht naar goede verhoudingen. "Dat was in het begin best een uitdaging," aldus Janine. "Je moet voorkomen dat je in een welles – nietes spel terecht komt. Het is de kunst om de toezichthouders als partner te zien die willen meedenken in bijvoorbeeld je risicobeheersing. Met behoud van ieders verantwoordelijkheid natuurlijk."

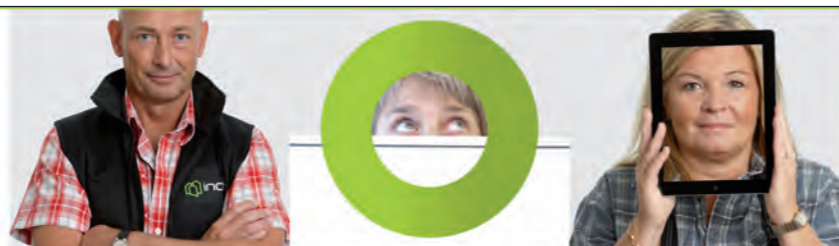
Aanjagen, vertrouwen en loslaten

Janine ziet zichzelf vooral als aanjager: "Je moet uiteindelijk dingen los kunnen laten, al helemaal als je mensen en hun expertise vertrouwt. Ik ben tevreden over het ingezette veranderingsproces, medewerkers zijn weer trots op De Veste. Wat niet goed gaat, moet je meteen aanpakken. Dat besef is er nu. De woningmarkten waarop De Veste opereert, vragen ook om aandacht. Het Vechtdal heeft een andere dynamiek dan Terschelling of Enschede waar we voornamelijk studentenhuysvesting op de campus doen. Wij moeten klaar zijn voor de uitdagingen op die drie markten. Dat kan alleen wanneer je kwalitatief op orde bent, uitstraalt dat je er voor de huurders bent en in nauw contact staat met je maatschappelijke partners. Het begeleiden van de organisatie naar die nieuwe dynamiek is mooi."

Maar als het stagneert en de context niet verandert? "Dan moet je jezelf de vraag stellen of jouw talenten nog wel bij de opgave passen." ■

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

'We zijn geen organisatie, maar vijftig mensen die samen kunnen organiseren'



Een integraal systeem voor vastgoedbeheer en financiële administratie

45 jaar ervaring met automatisering van vastgoed en financiële administratie

Controleer en verlaag uw bedrijfs- en onderhoudskosten sneller

