

# 'We gaan naar Zuid-Frankrijk, maar de route staat nog niet precies vast'

Met projecten als 'Klant kiest', het aanbieden van extra woningen voor uitgeprocedeerde asielzoekers en het in de pers ter discussie stellen van het aanbodmodel heeft woningcorporatie Woonbron-Maasoevers zich tot ver buiten Rotterdam in de kijker gespeeld. Toeval of bewust beleid? Building Business was benieuwd naar het samenspel tussen strategie en communicatie en sprak met René Scherpenisse, directeur strategie & innovatie, en Diana Coolegem, manager communicatie & marketing.

door Letty Reimerink\*

Corporaties afficheren zich allemaal als 'klantvriendelijk' en 'voortstrevend'. De invulling van deze begrippen ontbreekt echter nogal eens, waardoor ze weinig meer zijn dan een lege huls. Een van de opvallende uitzonderingen is Woonbron-Maasoevers uit Rotterdam.

Communicatiemanager Diana Coolegem: "Het is inderdaad zo dat weinig corporaties bewust met hun 'exposure' omgaan. Dat wil natuurlijk nog niet zeggen dat ze niet met interessante dingen bezig zijn. Ik hoor geregeld van collega's bij andere corporaties interessante verhalen. Jammer dat ze er zo weinig mee doen. Ik denk dat er nog onvoldoende besef is wat goede 'exposure' kan opleveren."

Een intogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de woningmarkt met het aanbodmodel zo sterk gereguleerd is dat er voor de klant weinig te kiezen valt. Wat heeft het dan voor zin om je als corporatie te onderscheiden? Coolegem: "Ten eerste hebben we niet alleen met woningzoekenden te maken. We hebben ook 37.000 huishoudens die al klant zijn. We willen dat deze mensen positief over ons denken en we willen ze graag een echt thuis bieden door middel van een aanbod van allerlei diensten. Een tweede aspect is dat we ook een bijdrage aan de stad in z'n totaliteit willen leveren. Onze maatschappelijke rol is om de kwaliteit van wonen en leven te verhogen. Daarom roepen we ook dat we niet tevreden zijn met het huidige aanbodmodel. We willen namelijk dat woningzoekenden echt iets te kiezen hebben. Als het zover is, hopen we dat ze voor ons kiezen door nu al aan onze profilering te werken." René Scherpenisse voegt daaraan toe: "Straks hebben we een overschot aan

woningen, waarvan de kwaliteit bovendien bedrevend laag is. Door allerlei extra's te bieden kunnen we de levenscyclus van die woningen verlengen en hopen we een betere positie in te nemen. Bovendien heeft de NS wel aangegeven dat ook een

(bijna) monopolist zich iets aan de klant gelegen moet laten liggen. Anders grijpt de overheid in. Dat willen we natuurlijk voorkomen. Op het moment dat de klant tevreden is, is de politiek ook tevreden."

## VIER HARTEN ALS KAPSTOK

Het aanbodmodel is beiden een doorn in het oog, omdat het alle woningzoekenden over één kam scheert. Scherpenisse: "We willen af van de doctrine 'iedereen is gelijk'. Iedereen is namelijk anders. In ons voorraadbeleid hanteren we daarom het motto 'verschil maakt kwaliteit, keuzes maken het verschil'. We willen veel meer met geprofileerde woonmilieus voor leefstijlen gaan werken. Vanaf 1998 voeren we ook leefstijlonderzoeken uit. Daartoe komt een aantal typen naar voren die voor ons



Diana Coolegem



René Scherpenisse

**GEMIDDELD NIEUWSGIERIGE CLUB**

Het idee van het woonarrangementenmodel speelde al vanaf het begin een belangrijke rol in de strategie. Scherpenisse: "De klant kiest, daar gaat het om. Je kunt het woonarrangementenmodel nog het beste vergelijken met een reisbureau. Je boekt hier niet alleen een reis naar een bepaalde bestemming, je stelt je eigen vakantie op maat samen: met een duikcursus, transfer naar het hotel en een reisverzekering. In het woonarrangementenmodel begin je met een keuze voor huren of kopen, vervolgens kun je daar allerlei extra's bij uitkiezen die passen bij jouw levensstijl, variërend van verzekeringen tot tuinonderhoud en zorgvoorzieningen. Ook het contact met de klant verandert ingrijpend: mensen komen niet meer bij ons aan de balie, maar gaan naar een van onze woonwinkels, waar ze via een vastgestelde routing door ons hele aanbod lopen en hun eigen woonarrangement samenstellen." Werken met het woonarrangementenmodel betekent klantgedreven werken. Scherpenisse: "Om onze ambities waar te maken, zijn we overgestapt op een zelf ontwikkeld bedrijfsinformatiesysteem. Dat vergt een heel andere manier van werken en vraagt een enorme omschakeling van de mensen. In het enthousiasme voor de toekomst moet je natuurlijk niet het verleden weggooien. Je moet ook met respect omgaan met de mensen die hier al twintig jaar werken. Maar wat mij opvalt hier is dat het gemiddeld genomen toch een heel nieuwsgierige club is. Het innovatieve denken zit als het ware in de genen van het bedrijf. Niet dat alles nu vanzelf loopt. Soms ontbreekt de samenhang tussen de verschillende onderdelen nog wel eens. Maar dat is ook niet erg. Ik zeg altijd maar: 'We gaan naar Zuid-Frankrijk, maar de route staat nog niet precies vast'. Het doel is bekend, maar iedereen in de organisatie moet de ruimte krijgen om er zelf invulling aan te geven." Coolegen voegt daaraan toe: "De directie gaat met een 'roadshow' het bedrijf in om uitleg te geven over de strategie. Een werkgroep met vooral communicatiemensen heeft van tevoren alle lopende projecten in kaart gebracht en gekeken hoe deze in ver-

trekpunt zijn bij het ontwikkelen van woonmilieus. Zo heb je bijvoorbeeld de 'ongebondenen', mensen die hechten aan vrijheid. Daar tegenover staan bijvoorbeeld de 'terugtrekkers', mensen die uit het arbeidsproces terugtrekken en willen genieten van het leven. Bij deze groep speelt zekerheid bijvoorbeeld een belangrijke rol." Als kapstok voor al haar activiteiten en dus ook voor haar communicatie hanteert Woonbron-Maasoverters een vierjal hart: hart voor de klant, hart voor de medewerkers, hart voor de zaak en hart voor de stad. Het werken met woonmilieus is de vertaling van 'hart voor de stad'. Scherpenisse over de andere harten: "Hart voor de zaak wil zeggen dat we verdienen waar het kan om uit te geven waar het moet. Hart voor de klant betekent voor ons dat de klant kiest. Iedereen kan op maat zijn eigen woonarrangement samenstellen. Hart voor de medewerkers tot slot draait om goed werkgeverschap, want uiteindelijk zijn het de mensen in de organisatie die alle veranderingen moeten dragen."

In de praktijk zijn de harten en hun bijbehorende motto's de leidraad voor het maken van keuzes. Ontstaan zijn ze tijdens de fusie, waarin de beide clubs, Woonbron en Maasoverters, in een gezamenlijke strategische visie hun toekomstbeeld hebben opgehangen aan verschil-

lende resultaatgebieden. Scherpenisse: "Waar we ons op richten is waardering; waardering van klanten, de maatschappij en medewerkers. Voor al deze resultaatgebieden hebben we een eindresultaat vastgesteld in termen van financieel en maatschappelijk rendement." Terwijl de directie de strategie voor de nieuwe fusieorganisatie verder uitwerkte, startte parallel daaraan in de organisatie een corporate identity en een cultuurtraject. Diana Coolegen: "In het corporate identity traject werd in een gemengd samengestelde groep gediscussieerd over de vraag 'hoe moeten we als organisatie zijn?'"

Tegelijkertijd is het management team aan de slag gegaan om een lijst op te stellen

## De directie gaat met een roadshow het bedrijf in om uitleg te geven over de strategie

met normen en waarden die nodig zijn om de ambities waar te maken. Deze gewenste cultuur is samengevat in dertien statements. Deze gaan nu de organisatie in. Aan iedereen wordt gevraagd de statements te vertellen naar het eigen bedrijfsdeeldele.

houding tot elkaar en tot de strategie staan. Dat wordt tijdens de 'roadshow' gepresenteerd en toegelicht en dan is er ruimte voor interactie. We hebben van tevoren een pilot uitgevoerd om te testen of zo'n presentatievorm wel werkt. Komt de boodschap

wel over? Is er een vervolg nodig? Daaruit bleek dat het voor medewerkers heel belangrijk is om ook de vertaalslag te maken naar hun eigen werk. Wat betekent de strategie nu voor mij als medewerker? Er moet dus continuïteit zitten in zo'n proces.

Communicatie zorgt onder meer voor ondersteuning in de vorm van een speciale intranetsite waarin ook ruimte is voor discussie en reacties. Daarnaast is natuurlijk een belangrijke rol weggelegd voor de direct leidinggevenden, die de nieuwe cultuur moeten doorvoeren onder hun eigen werknemers. Daar worden ze ook op aangesproken."

#### **WAARMAKEN WAT JE ROEPT**

Het grootste succes van Woonbron-Maasnevers is volgens Diana Coolegem dat bestuur en directie hebben vastgesteld wat de strategie is en wat voor een cultuur daarbij hoort. "Niet de inhoud is daarbij het belangrijkste", aldus Coolegem, "maar het feit dat de directie heeft gezegd 'zo gaan we het doen'. Dat geeft heel veel steun in het bepalen van je activiteiten en in je communicatie. Alle projecten die we doen, worden

getoetst aan de strategie en ook in de communicatie leggen we die link voortdurend. Intem werkt dat ook heel erg door.

Mensen krijgen een gevoel van trots bij de projecten die we doen. Maar ook extern moet je niet vergeten om constant uit te leggen waarom je bepaalde dingen doet. Wij zijn dat in het verleden nog wel eens vergeten. We kregen ook wel eens het verwijt arrogant te zijn, omdat we constant maar nieuwe ideeën van de dakken schreeuwden. De praktijk is natuurlijk dat we ook niet alles weten, maar met vallen en opstaan verder komen. Ook dat moeten we niet vergeten te vertellen."

Strategie en communicatie trekken al vanaf het begin van de fusie gezamenlijk op. Daarbij is communicatie veelal volgend aan strategie. Coolegem: "We zijn bijvoorbeeld bezig het hele woonarrangementenmodel te vertalen in een heldere communicatielij, waarin woorwinkels, brochures en internetsite allemaal op dezelfde herkenbare manier zijn opgebouwd."

De zes maanden sterke communicatieafdeling is echter niet alleen maar gericht op de uitvoering. Coolegem: "Wij zijn verant-

woordelijk voor de uitstraling van de organisatie. Daar worden we op afgerekend. Dat betekent dus dat we mensen in de organisatie daarop kunnen aanspreken. Bijvoorbeeld als een vestigingsdirecteur in het contact met de pers verzuint om een duidelijke link te leggen tussen de activiteiten van zijn vestiging en de bedrijfsstrategie."

Scherpenisse: "Alles wat we doen moet er uiteindelijk toe leiden dat de klant ons beter waardeert. We vragen ons dus voortdurend af of we de goede dingen doen en of we de dingen goed doen. Daarin zit in feite onze maatschappelijke verankering. Via een periodieke imago-meter toetsen we of ons imago overeenkomt met hoe we willen zijn. Het blijkt dat onze professionele relaties ons inderdaad zien zoals wij dat willen: als een club met lef. Bij de bewoners en woningzoekenden zijn we nog niet zover."

Coolegem nuanceert: "Maar ja, dat hoort bij een lerende organisatie." ♦♦

*\*Lotty Reimerink is zelfstandig communicatieadviseur*