

Het magazine voor relaties van Weller

Jaargang 1, Nummer 2, juli 2006

Moderne bedrijfsvoering bij Weller

Weller als lerende organisatie

Erik Veldhoen en de kunst (en winst) van integraal werken

Het Wellerjaar(verslag)

wellerenco



Inhoud en feiten

De uitdaging

Met zo'n 10.000 woningen in Heerlen, Brunssum en Schinveld biedt Weller een thuis aan meer dan 25.000 mensen. Allemaal klanten met een persoonlijke smaak, een eigen leefstijl en specifieke (woon)wensen. Weller biedt alle klanten keuzevrijheid en maatwerk. Een ambitieus doel en zeker geen eenvoudige opgave, maar wel een doel waar wij in geloven. Weller ziet elk probleem als een uitdaging en als een nieuwe kans om – samen met u als partner – een maximaal resultaat te boeken.

Onze missie

Weller stelt de individuele klant centraal, biedt de klant zekerheid en keuzevrijheid. Samen met partners garandeert Weller een optimale woonbeleving. Verantwoordelijkheid en respect voor mens, milieu en maatschappij zijn daarbij vanzelfsprekend.

De illustraties in dit magazine zijn van Cyprian Koscielniak speciaal gemaakt voor Weller.

Bij dit magazine ontvangt u de DVD Weller VastGoed. Het filmpje geeft u een goed beeld van een aantal projecten waarin Weller actief is.

Redactie Krista Poulissen, Christian Cornips
Vormgeving Zuiderlicht
Druk Rosbeek

Bezoekadres Brunssum: Dorpstraat 121
Bezoekadres Heerlen: Honigmannstraat 102
Postadres: Postbus 2, 6400 AA Heerlen
Telefoon 045 – 404 86 00, www.wellernet.nl



4

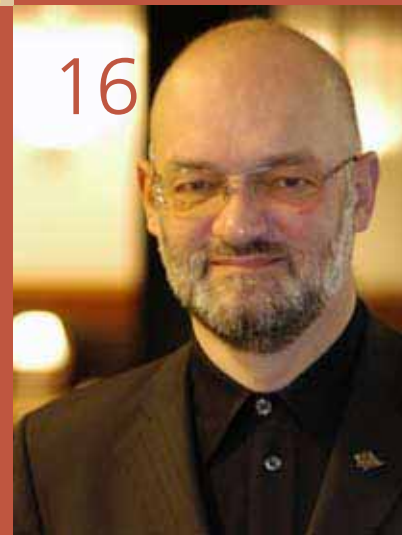


10



14

- 3 Moderne bedrijfsvoering
- 4 Paul Driever over moderne bedrijfsvoering
- 7 Het belang van automatisering bij Weller
- 10 Jack Gorgels over Weller als lerende organisatie
- 12 Wellervisie
- 14 De betekenis van samenwerking volgens Hans Laudy
- 16 Erik Veldhoen en de kunst (en winst) van integraal werken
- 18 Het Wellerjaar(verslag)
- 20 Het einde



16



Moderne bedrijfsvoering

Wie kent Christopher Columbus niet? De Genuese ontdekkingsreiziger die wilde wateren bevoer om een westelijke route naar Azië te vinden. Een onmogelijke en gevaarlijke reis: een klein bootje, beperkte navigatiemiddelen, verveling en ziektes lagen op de loer, huizenhoge golven en een inktzwarte oceaan. Het was een ontdekkingsreis met lef!

Voor Weller is de wereld van de moderne klant ook een ontdekkingsreis! En niet geheel zonder gevaar. Toen we drie jaar geleden het ruime sop kozen hadden we nauwelijks notie van de begrippen Markt en Concurrentie. We moesten plots als een gewone marktpartij naar de gunsten van de klant dingen (piraterij is blijkbaar van alle tijden...). We hebben te maken met een woonconsument die niet alleen meer keuzevrijheid heeft gekregen maar ook mondiger is geworden, meer te besteden heeft en dus kieskeuriger kan zijn. Wij hebben een nadrukkelijke keuze gemaakt om de wensen en voorkeuren van klanten als uitgangspunt voor ons

ondernemingsbeleid te nemen. Een opgave die van Weller extra inzet, creativiteit en flexibiliteit vergt.

Klanten bepalen tegenwoordig zelf wel wat goed voor hen is en eisen maatwerkdienstverlening. Om dat te kunnen faciliteren is Weller ingericht 'rondom de klant', processen en systemen moeten dit ondersteunen en zijn niet langer leading. De klant krijgt een gelijkwaardige rol, Weller noemt dit 'co-makership'. De tijd dat je klanten zomaar 'overboord' kon zetten is gelukkig voorbij. Producten en diensten zijn niet langer gestandaardiseerd en worden real time en real place geproduceerd op exclusief verzoek van de klant.

Ons 'vlaggenschip' vaart dus een duidelijke koers en dat is die van de klant! Het ei van Columbus hoeft gelukkig niet meer uitgevonden te worden, want we hebben al heel veel knowhow opgedaan. Kennis waar we zorgvuldig mee omgaan en opslaan in

ons Customer Relations Management-systeem. Alle middelen, mensen en systemen in onze organisatie worden ingezet om de klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. En dat blijft een ontdekkingstocht!

Dit magazine heeft als thema 'Bedrijfsvoering bij Weller'. We gunnen u een kijkje in de Wellerkeuken en de wijze waarop we anticiperen op de toekomst, vertellen over partners waarmee we in zee gingen en kijken terug op het afgelopen jaar. Verder geeft Paul Driever (directeur-bestuurder van de Goede Woning in Apeldoorn) zijn prikkelende visie op bedrijfsvoering. Maar we hebben nog meer voor u in petto! Wat? Lees het snel en laat ons weten wat u er van vond!

*Hartelijke groet,
Jack Gorgels en Hans Laudy*

Veel is gezaaid, wanneer komt de oogst?

Paul Driever, directeur-bestuurder van de Goede Woning over moderne bedrijfsvoering bij corporaties

Woningcorporaties hebben geschiedenis geschreven met het bouwen en beheren van woningen. Het Nederlandse model heeft wereldwijd attentiewaarde en geldt als succesvol. Anno 2006 zijn er echter belangrijke kanttekeningen te plaatsen bij het functioneren van deze instellingen. In de publieke opinie, in de pers en in het parlement komen woningcorporaties er de laatste tien jaar niet positief uit.

Woningcorporaties moeten zichzelf opnieuw uitvinden en uit heel andere vaatjes tappen.

En het kritische geluid zwakt niet af, maar wordt sterker. Alleen al in 2005 zijn

er wel tien adviesrapporten verschenen van gezaghebbende clubs over het functioneren van de corporaties in de woningmarkt. De kritiek richt zich in wezen op een duidelijk speerpunt: zij hebben te veel geld, dat ze te veel voor zichzelf (macht en vermogen opbouwen, salarissen, mooie kantoren, leuke dingen) en te weinig voor de buitenwereld besteden (service aan bewoners, bouwen van woningen, sociale investeringen). De Europese Commissie ziet woningcorporaties op haar beurt als curieuze instellingen die op verkapte wijze ongeoorloofde staatssteun geven. Wat voor de aftrek van de hypotheekrente geldt, dat gaat volgens Brussel ook op voor de korting op de huurprijs die woningcorporaties geven aan al hun huurders: ongericht en dus niet doelmatig. In de koopmarkt profiteren de rijken het meest, in de huurmarkt krijgen alle huurders van woningcorporaties een fikse korting op de huurprijs, terwijl staatssteun voor 60 tot 70% van deze

gezinnen volgens Brussel op grond van hun inkomen helemaal niet nodig is.

Allebei afschaffen dus maar?

Het is interessant om te verkennen hoe de ontwikkeling door kan gaan. Naar mijn mening doen woningcorporaties er in ieder geval goed aan zich veel meer open en dienstbaar op te stellen. Dat kan vorm krijgen door alle mogelijkheden die zij hebben – en dat zijn er veel – met veel meer lef in te zetten ten dienste van de samenleving.

Je zou kunnen zeggen dat woningcorporaties zichzelf nu eigenlijk opnieuw moeten uitvinden – zoals Madonna dat elke vijf jaar doet – en uit heel andere vaatjes moeten gaan tappen. In het begin van de twintigste eeuw zijn corporaties opgericht 'ter verheffing van het volk'. Vertalen we dit naar de huidige tijd, dan ontwikkelt de corporatie zich tot een emancipatiemotor, die mensen met minder mogelijkheden op de woningmarkt een duwtje in de rug

geeft, zo lang en zo hard als nodig is om een goede leefsituatie te creëren. En dan ben je er niet met wonen alleen, maar daar horen ook welzijn, zorg, educatie en werk bij.

In de toekomst moet het minder gaan om de woningen en meer om de mensen die erin wonen.

Wat betekent dit concreet?

Naar mijn mening moeten corporaties het roer omgooien: in de toekomst moet het minder gaan om de woningen en meer om de mensen die erin wonen. We moeten alles op alles zetten om meer van hen te weten te komen, zodat we in kunnen spelen op hun behoeften 'achter

de voordeur'. Ikzelf heb heel goede ervaringen opgedaan in wijken waar we gewoon bij mensen 'op de koffie' gaan en in informele gesprekken gevoel krijgen bij wat we kunnen doen om het woonplezier (individuele gezinnen) en het leefplezier (complex, straat, buurt, wijk) op een hoger plan te krijgen. Dat werkt echt!

Zelfregie, woonplezier en leefplezier?

Zelfregie is een belangrijk uitgangspunt. Dat betekent dat mensen, maar ook buurten zelf de touwtjes in handen krijgen van hun leven, in plaats van instanties die bepalen hoe hun werkelijkheid eruit ziet.

Klanten zijn partners,
geen tegenstanders.

Als je zelfregie serieus neemt, betekent dit dat de woningcorporatie zijn best moet doen zo snel als maar kan zo weinig mogelijk regels over te houden. Klanten zijn partners, geen tegenstanders. Je zult zien dat een heleboel mensen dan veel actiever worden en zelf aan het organiseren slaan. Leg de bal maar bij de mensen neer, maar dan ook echt. Hou op met planmatig onderhoud binnen in een woning die bewoond wordt. Dat kan niet meer in deze tijd. Laat bewoners gewoon bellen als ze iets willen en maak samen een deal. Moet je eens kijken hoe blij ze daar van worden. Laat mensen loten om vrijkomende woningen. Je zult zien dat woningwachters die al een goede woning hebben (maar rustig wachten op de ideale hoekwoning in de beste buurt) dan veel minder actief zijn dan woningzoekenden die door veranderingen in hun leven dringend welke woning dan ook willen betrekken. Dat relativeert ook lekker de problematiek van de 'lange wachtlijsten'. Er zijn woningen genoeg in Nederland, er slapen er maar weinig onder de brug. Alleen willen mensen op bepaalde momenten in hun wooncarrière een woning die beter spoort met

hun toekomstbeeld. En snel als het kan! Want we zijn allemaal mondige burgers. Aan corporaties de taak om flexibel in te spelen op alle redelijke wensen die passen bij het huidige welvaartsniveau. En verder, als je mensen met minder mogelijkheden dan anderen sterker wilt maken en wilt zorgen dat zij hun eigen leven krachtig ter hand nemen, dan is het belangrijk dat zij eerst een perspectief zien en geloven in een toekomst. Corporaties kunnen daar een steentje aan bijdragen. Bijvoorbeeld door met 'Te Woon' te gaan werken: huurders kunnen kiezen uit huurvarianten en koopvarianten, geheel naar eigen smaak en mogelijkheden. Het aardige is dat de ervaring leert dat sommigen dan heel bewust kiezen voor huur en dan veel trotser worden als huurder. Het is immers hun eigen keus! Als iedereen ook voor koop mag kiezen, dan moet je als corporatie ook zorgen dat die keus haalbaar gemaakt wordt. Met een financieel arrangement dat het juist ook voor mensen met de laagste inkomens mogelijk maakt om de woning te kopen. Her en der in het land zijn experimenten gaande met een vorm van 'sociale koop' die het mogelijk maakt om de woning voor 30% van de marktwaarde te kopen. Afrekenen doen we bij vertrek over tien jaar of zo. Ook koopgarant is een aardig product: 30% lagere prijs, waardeontwikkeling delen en terugkoopgarantie door de corporatie. Ook minister Dekker heeft zojuist in de Voorjaarsnota aangekondigd dat corporaties best wel meer korting mogen geven dan de 10% die nu de wettelijke norm is (bij gewone verkoop). Dit zijn de voorbodes van doorbraken die er echt aan zitten te komen. Uit oogpunt van de eerdergenoemde emancipatiefunctie vind ik dit

erg interessant. Immers, als je in ons land verder wilt komen en iets wilt opbouwen, dan is een eigen woning wel het geijkte middel. Lagere inkomens moet je dan niet gevangen houden in een huurwoning, maar juist in staat stellen een koopwoning te verwerven. Dan verdient hun hele perspectief en gaan ze zich in veel gevallen meer verantwoordelijk opstellen in hun woning, maar ook in hun buurt. Ook in een huurwoning kun je perspectief bieden. Bijvoorbeeld door te zorgen dat bewoners met weinig geld bij het onderhoud zelf aan de slag gaan.

Door jongeren
'Kamers met Kansen'
te bieden neem je ze
weer onder de arm
en help je ze verder te
komen in plaats van af
te glijden.

In bepaalde situaties kan het goed zijn om bonnen van de Gamma te geven voor bouwmaterialen. Of een keuken door de bewoners zelf te laten installeren. Scheelt veel geld en geeft veel voldoening. Ook voor jongeren moeten er nieuwe arrangementen komen. Bijvoorbeeld voor dropouts in het MBO: 40.000 jongeren verlaten voortijdig en dus zonder toekomstperspectief hun opleiding. Door hen 'Kamers met Kansen' te bieden neem je ze weer onder de arm en help je ze verder te komen in plaats van af te glijden. Corporaties kunnen deze jongeren samen met hun lokale sociale partners een woning bieden met woonbegeleiding en zorgen dat ze weer gaan leren en/of werken. Iets soortgelijks geldt voor ouderen. Met nieuwbouw kunnen we maar een klein stukje van de behoefte aan nieuwe zorgarrangementen tackelen. Veel zal moeten gebeuren in de eigen woning. Op zich prima, maar dat vraagt wel veel creativiteit en flexibiliteit.

En betaalbaar?

Ten slotte nog iets over de betaalbaarheid van het wonen. Door met een systeem van woontoeslag te werken kun je – uiteraard na een behoorlijke gewenningsperiode – van iedereen een marktconforme prijs vragen. Alleen als je het echt niet kunt betalen krijg je een korting op de huurprijs van de corporatie. Alle anderen betalen gewoon voor wat ze krijgen. Uiteindelijk zal dit het beste via de fiscus kunnen gaan en moeten gelden voor de koop (hypotheekrente) zowel als voor de huur. Een belangrijke stap op weg naar een gezonde woningmarkt.

Toekomstmuziek?

De geschiedenis leert dat dingen soms best wel snel kunnen gaan. En corporaties mogen al vanaf 1995 maatschappelijk ondernemen. Dat is al een lange aanloopperiode. Veel is gezaaid, wanneer komt de oogst?

Kijkje in de organisatie

Het belang van automatisering bij Weller

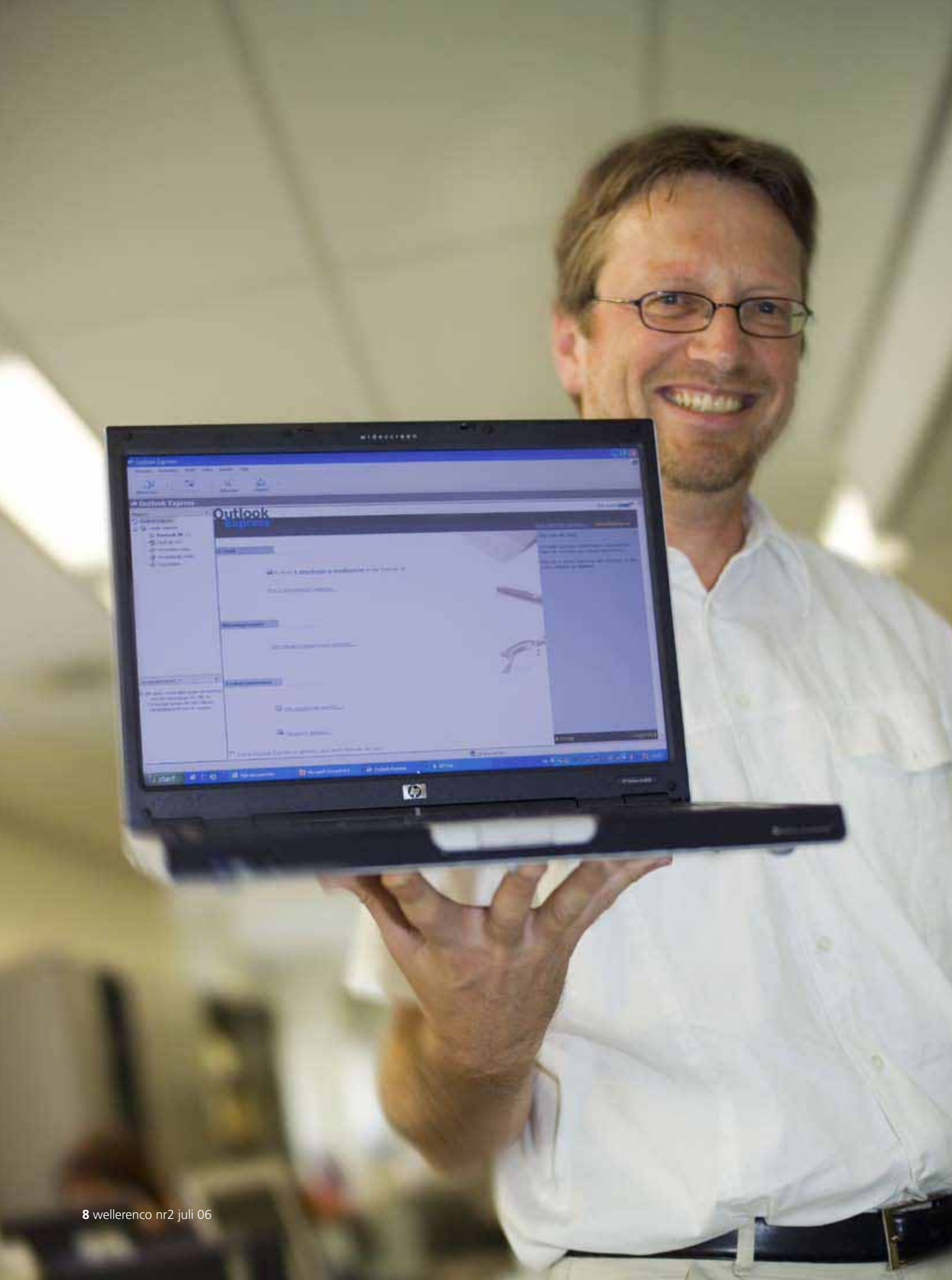
De corporatiewereld is volop in beweging. Dit heeft grote invloed op de bedrijfsvoering en het managen van processen. De factor 'Informatie en Communicatie Technologie', kortom ICT, speelt daarbij steeds meer een doorslaggevende rol, ook bij Weller. Waarom is ICT zo belangrijk voor Weller?

Een van de belangrijkste doelen van Weller is het streven naar lange termijn klantrelaties. Wij willen dat realiseren door het bieden van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en het creëren van woonmilieus die bij iedere levensfase van onze klant passen. Een belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle ondersteuning van deze strategie is een klantinformatiesysteem, ook wel Customer Relationship Management (CRM) genoemd. Kort gezegd komt het

neer op het vastleggen van klantcontacten, het volgen van klantgedrag en het in kaart brengen van klantbehoefte door de tijd heen. Het dienstverleningspakket kan hiermee optimaal afgestemd worden op de actuele marktvraag. Het vastleggen, verwerken én de interpretatie van deze gegevens neemt bij Weller een steeds belangrijkere rol in. CRM wordt vooral een hulpmiddel voor onze relatiebeheerder. De medewerker kan de

volledige 'klantgeschiedenis' raadplegen van de individuele klant. Vervolgens kan op een pro-actieve manier adequaat gestalte worden gegeven aan maatwerkdienstverlening.

Er zijn diverse servicekanalen bij Weller geopend: Wellerij, Wellernet, Weller-magazine, Callcentre en Wellermannen en vrouwen vullen elkaar aan. Zij worden zo goed mogelijk ingezet om onze diensten onder de aandacht te brengen,



informatie te verschaffen én te genereren. Om dat allemaal goed te managen en de kanalen efficiënt in te zetten zijn state of the art ICT-hulpmiddelen absoluut noodzakelijk. De bedrijfsvoering van een woningcorporatie was in het verleden een redelijk gesloten systeem. Nu worden klanten, maar ook aannemers actiever betrokken. Als een Wellerklant een reparatieverzoek heeft, kan hij dat op Wellernet kenbaar maken. Weller wil haar klanten straks de mogelijkheid bieden om mee te kijken naar de status van een reparatieverzoek of een zoekopdracht voor een andere woning. Zo ontstaat een virtuele 'shop floor' die steeds meer aan populariteit gaat winnen.

Met aannemers wordt intensiever en beter samengewerkt. Zij krijgen toegang tot een deel van ons bedrijfssysteem. Zij kunnen facturen digitaal indienen, opdrachten ontvangen of raadplegen en de status van projecten aangeven. Deze toepassing gaan wij dit jaar implementeren. De tendens dat corporaties naast de verhuur van woningen ook op het commerciële vlak actiever worden (projectontwikkeling), vraagt een systeem dat de bedrijfsadministratie splitst.

De wetgever stelt hieraan specifieke eisen. Nieuwe regelingen rond corporate governance zullen corporaties dwingen sneller betere informatie ter beschikking te hebben. Informatie die enkel uit de bedrijfsadministratie komt is hiervoor niet toereikend of duidelijk genoeg. Weller zal voor dat doel 'Business Intelligence-tools' gaan inzetten. Woningcorporaties zoeken ook steeds vaker samenwerking met zorginstellingen en welzijnsorganisatie: zogenoemde ketenintegratie. Dat vraagt om efficiënte

middelen die snelle gegevensuitwisseling mogelijk maken. Historisch gezien hebben gemeenten, zorginstellingen en corporaties ieder hun eigen specifieke ICT-oplossingen. De onderlinge compatibiliteit is hierdoor lastig. Hier ligt dus nog een hele uitdaging. Een andere unieke toepassing is het aanbesteden van bouwkundige werken via internet. Weller heeft reeds goede ervaringen opgedaan met e-veilingen. Deze veilingen vormen een innovatieve inkooptechniek die gebruik maakt van een veilige, 'internet-based' technologie. De marktwerking is scherper, omdat de leveranciers tijdens de veiling real-time telkens hun bod moeten uitbrengen. De objectiviteit en transparantie worden hiermee beter gewaarborgd.

Weller vindt dat ICT een belangrijke succesfactor is voor de transformatie van de organisatie en het optimaliseren van de relatie met de individuele klant.

De manier waarop mensen en ketens werken, verandert dus door het gebruik van ICT. Weller vindt dat ICT een belangrijke factor is voor de transformatie van de organisatie en het optimaliseren van de relatie met de individuele klant. Maar dat is nog niet alles. ICT krijgt ook steeds meer impact op het wonen en vastgoed. Zorgtaken, communicatie, ontspanning en andere huiselijke bezigheden geleverd door of via elektronica en netwerken zullen door ICT gemakkelijker worden gemaakt.

De vraag naar elektronische toepassingen in de woning om functies te bedienen (verwarmen, ventileren, verlichten, etc.) en diensten uit de woonomgeving te gebruiken (alarmen, telefoneren, televisie kijken, etc.)

zal naar verwachting fors groeien. Bij de ontwikkeling van zorginfrastructuur wordt daar steeds meer rekening mee gehouden. Het ontwikkeltempo van de afgelopen 5 jaar is een indicatie voor de snelheid waarmee zaken in de komende 5 jaar gaan veranderen. ICT zal steeds meer in de strategische kern van corporaties doordringen en gebruikt gaan worden als vormgever en gangmaker van de ambitie.

ICT wordt als strategische valuedriver bij woningcorporaties steeds belangrijker. Hoe dat allemaal verder gaat? Weller nodigt alle partners graag uit om samen op ontdekkingreis te gaan!

< Hans Kikken, adviseur ICT

Wellerkennis

Kennis heeft pas échte toegevoegde waarde als je ook de intentie hebt om die te delen

Weller als lerende organisatie

Het is steeds meer organisaties duidelijk dat kennis cruciaal is voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. Vaak blijft het bij mooie woorden en goed bedoelde beleidsvoornemens. Niet bij Weller. Jack Gorgels, directeur-bestuurder bedrijfsvoering, over Weller als lerende organisatie.

Het leervermogen van een moderne organisatie is bepalend voor haar functioneren en haar slagkracht. Vanuit deze filosofie is de theorie van de lerende organisatie ontstaan: 'een organisatie die collectief leert en waarin iedere werknemer continue gestimuleerd wordt en optimaal in staat wordt gesteld om te leren'. Het gaat om het ontwikkelen van een cultuur waarbinnen leren van en met elkaar een centraal en vanzelfsprekend gegeven is. Om te kunnen leren in een organisatie zijn een aantal factoren van belang:

Plan-Do-Check-Act

Allereerst moet er een 'learning strategy' zijn. Weller maakt gebruik van het managementmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) als een logische stap in de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Leren zit als het ware in de Plan-Do-Check-Act-cyclus van INK ingebakken. Leren is een wezenlijk onderdeel van onze dagelijkse uitvoeringspraktijk. Ons management heeft hierbij een ondersteunende en faciliterende functie. Van belang is dat de missie levend wordt gehouden. Ook moeten investeringen in leercondities permanent getoetst worden aan de relevantie voor de bedrijfsmissie en collectieve ambitie.

Cross-functioneel werken

Een tweede kritische succesfactor is een flexibele organisatiestructuur. Vorig jaar hebben we naast onze be-

staande organisatiestructuur een projectstructuur geïmplementeerd. Cross-functioneel werken is dan een must. Onze medewerkers werken samen aan projecten, leren van collega's en krijgen de kans om zich verder te ontwikkelen. Op die manier tillen ze de organisatie als geheel naar een hoger niveau.

In deze context zijn de projecten in het kader van maatschappelijke dienstverlening een goed voorbeeld. Ze zijn uitermate geschikt voor het aangaan van kennisallianties met onze strategische partners zoals bijvoorbeeld zorginstellingen. Onze kennis over maatschappelijk ondernemen is in korte tijd enorm toegenomen.

Weller-academy

Opleiden vindt plaats in de Weller-academy: ons eigen opleidingsinstituut. Dit is uniek voor een woningcorporatie.

Weller ontwikkelt haar eigen kennis omdat het moeilijk is om buitenshuis opleidingsprogramma's te vinden die passen bij ons dienstverleningsconcept.

Competentiemanagement

Ook ons HRM-beleid speelt een belangrijke rol. Weller spreekt niet meer van functies of taken, deze leiden in het verleden tot verstarring. We hebben

het nu over rollen en resultaatgebieden waarvoor mensen verantwoordelijk zijn. Om een bepaalde rol nu of op termijn met succes te kunnen vervullen hanteren we voor onze medewerkers het competentie-managementmodel. De kerncompetenties van de organisatie worden vertaald naar de benodigde kennis, vaardigheden, persoonlijkheid en motivatie van medewerkers.

Blame free culture

Essentieel is het beantwoorden van een aantal vragen: Waar wil de organisatie goed in zijn? Wat zijn de belangrijkste resultaatgebieden? Vervolgens worden deze competenties gekoppeld aan functiegroepen en aan bedrijfsprocessen. Weller stimuleert een 'blame free culture'. Dit is een cultuur waarin gerust fouten gemaakt mogen worden.



Wellervisie

Maatschappelijke organisaties ondergaan een veranderingsproces geïnitieerd door wetgeving en marktontwikkelingen. Twee verschillende praktijkvoorbeelden: Weller en de Mondriaan Zorggroep

Weller, een missiegedreven veranderingsproces



Jack Gorgels

Bijna drie jaar geleden fuseerden Wonen Parkstad en Woonservice Het Adres en Weller werd geboren. Beide organisaties hadden vóór de fusie al onafhankelijk van elkaar een veranderingstraject ingezet met de intentie te transformeren naar een klantgerichte en ondernemende organisatie. Vanzelfsprekend werd dit proces na de fusie doorgezet, maar vanuit een nieuw perspectief rekening houdend met de opgedane ervaringen. Fusie is overigens een uniek moment om nieuwe veranderambities te formuleren én de oude situatie te 'unfreeze'.

We hebben rond veranderen een taal ontworpen en daarmee een werkelijkheid gecreëerd, die doet vermoeden dat veranderen een rationele en doelgerichte activiteit is. Wij zijn erachter gekomen dat veranderen in wezen een manier is om menselijke dromen te realiseren. Echt veranderen is een beweging waar mensen enthousiast van kunnen raken, waar zij plezier aan

belevan en waar zij graag aan meedoen. Onze veranderstrategie was niet gericht op het ontwikkelen van een 'rationeel' en complex veranderplan en dit volgens een vast stramien te implementeren.

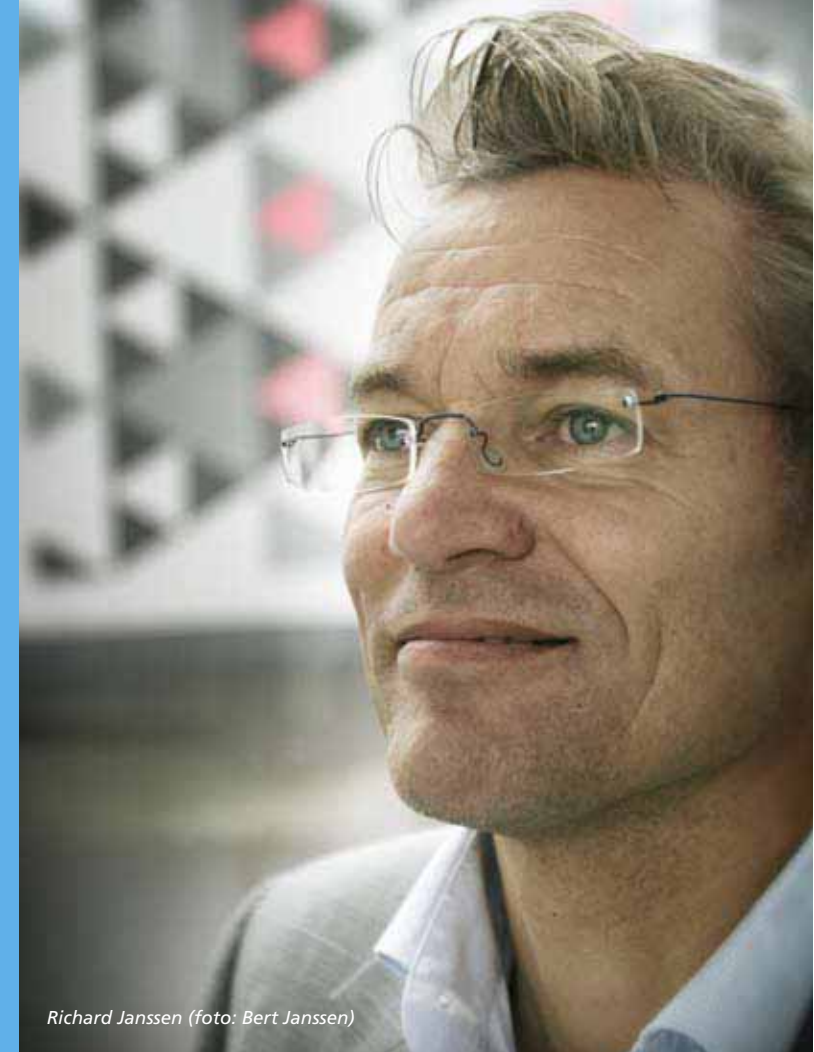
Fusie benutten om veranderambities te formuleren én ongewenste situaties te 'unfreeze'.

Onze focus lag niet alleen op het aanboren van nieuwe competenties. Hoe belangrijk al deze aspecten ook zijn, de doorslaggevende factor zocht Weller in de normen en waarden die mensen motiveren en energie geven. Je kunt het beste uit jezelf en de organisatie

halen als medewerkers zich verbonden voelen met iets dat groter is dan henzelf. Het accent ligt daarbij op zachte aspecten: de missie en daarbij behorende kernwaarden. Een uitgesproken missie verschaft een leidraad voor de toekomst, zorgt voor zingeving en boort onverwachte vormen van energie aan. Kernwaarden als onderdeel van de missie zijn inmiddels doorleefde waarden en normen. Ze worden gekoesterd en dagelijks in praktijk gebracht. Deze waarden vormen voor Weller een uiterst krachtig referentiepunt voor uiteenlopende veranderinitiatieven.

Weller is ervan overtuigd dat er een mooie balans moet zijn tussen missie, kernwaarden, organisatiestructuur, processen én het leveren, meten en bijsturen van prestaties. Dit gelardeerd met een toenemende cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid, ambities, kwaliteitsgroei en ruimte voor ontplooiing, stelt Weller in staat haar missie succesvol waar te maken.

Modernisering bedrijfsvoering, ook in de zorg op volle snelheid



Richard Janssen (foto: Bert Janssen)

We hebben het zelf allemaal gemerkt, afgelopen tijd. We hebben een nieuwe polis moeten afsluiten in verband met de invoering van de Ziektekostenverzekeringwet. Daarmee is het verschil tussen particulieren en ziekenfondsverzekerden verdwenen, aldus Richard Janssen, bestuursvoorzitter van de Mondriaan Zorggroep.

De verzekeraars voeren deze wettelijk omschreven polis in concurrentie uit. Zij dingen om de gunst van de verzekerden. Ook dat hebben we gemerkt. De premie ging tegen de verwachting in omlaag! Deze zorgverzekeraars kopen de zorg in bij de zorginstellingen. Naast kwaliteit en snelheid van leveren gaat het ook om de prijs van de zorg. Het zorgkantoor in onze regio, die alle AWBZ zorg inkoop heeft dit jaar voor het eerst met een aanbestedingsprocedure gewerkt. AWBZ zorg, is zorg voor ouderen, gehandicapten, verslaafden en zorg in het kader van de geestelijke gezondheid. Eigenaar van

het zorgkantoor in onze regio is zorgverzekeraar CZ. Zij heeft van de overheid de concessie gekregen om de AWBZ in de regio Zuid Limburg uit te voeren. Wat betekent dit nu voor de bedrijfsvoering van de Mondriaan Zorggroep? Op de eerste plaats dat er een zorgmarkt ontstaat waarin je beoordeeld wordt op prijs, kwaliteit en snelheid van leveren. Tenminste voor de zorginkoper.

Intern veel meer sturen op resultaten

Dat betekent dat als je een contractuele verplichting aangaat deze ook geleverd moet worden. Je kunt niet meer volstaan met een inspanningsverplichting. Je moet dus intern veel meer sturen op resultaten. Daartoe zijn wij twee jaar gelden begonnen met hantering van een balanced score card. Daarin formuleren we doelen op

een viertal aspecten van de organisatie: klanten, processen, financieel en innoveren. Deze doelen vertalen we in heel concrete acties. Op deze wijze verandert de Mondriaan Zorggroep van een op kosten gestuurde naar een op resultaten gestuurde organisatie.

Een ander aspect is dat als gevolg van de aanbesteding de onzekerheid fors toeneemt. We moeten dus vaker een risicoanalyse uitvoeren. Mogelijkheden om bij te sturen moeten we vergroten door bijvoorbeeld kosten te flexibiliseren. We streven naar 20% tijdelijke contracten. Dit klinkt allemaal als een gewoon bedrijf. Wat bijzonder blijft, is dat de huisarts op basis van vertrouwen zijn patiënten naar de Mondriaan Zorggroep verwijst. Dus een ander deel van de werkelijkheid is dat we in een omgeving werken, waarin vertrouwensrelaties heel belangrijk zijn. Dit zal zeker ook in spanning komen met de hierboven beschreven verzakelijking. Daar zullen we mee moeten leren omgaan.



Klanten bedienen je niet alleen...

De betekenis van samenwerking volgens Hans Laudy

Weller, een organisatie die letterlijk midden in de samenleving staat. Als je het karakter van Weller zou moeten omschrijven kom je al snel bij eigenschappen uit als 'extravert, interactief, behoefte aan contact en samen'.

Samen sta je sterk
Samenwerken is dan ook een veel gebruikt woord in het jargon van Weller. In onze missie staat letterlijk dat wij 'samen met partners optimale woonbeleving willen garanderen'. Weller ziet zichzelf als een dienstverlenende organisatie die 'woondiensten en woonproducten' aanbiedt. Vanzelfsprekend kunnen we dat niet alleen. Waarom niet? Weller is permanent op zoek naar de kracht van synergie. Samen sta je sterk is een veel gehoord adagium. De praktijk leert dat dit geen cliché is omdat tegenwerken of concurrentie nodeloos energie en tijd kost.

Ketenregie
Weller vervult voor haar klanten de rol van ketenregisseur of intermediair met betrekking tot het aanbieden van gebundelde dienstverlening. Wij nodigen partners nadrukkelijk uit om samen

gestalte te geven aan de woonbeleving van onze klanten en deze service in naam van Weller te leveren.

Ketenpartners kunnen profiteren van de aanwezige klantenkennis, onze brainpower, de sterke corporate branding van Weller en de grote volumes. Neem bijvoorbeeld de zorgsector. Zoals u wellicht weet is de toenemende vergrijzing in ons werkgebied (de Parkstadregio red.) een aandachtspunt waarin alle krachten gebundeld moeten worden. Met diverse ouderenzorgpartijen onderhouden wij daarom een uitstekende relatie. Ik noem hier Cicero, Sevagram en Meander. Partners waarmee wij graag samenwerken in het belang van onze wederzijdse klant. Weller heeft samen met hen een aantal unieke projecten gerealiseerd. Ik noem het Gregoriushuis in Brunssum en Naast de Bleek in Schinveld.

Partnership

In Heerlerheide werkt Weller samen met Sevagram aan een zorgcluster. Weller levert de grond en de expertise voor het bouwen en beheren van vastgoed, Sevagram biedt op haar beurt de intramurale en extramurale zorg. We kunnen gebruik maken van elkaars diensten en elkaars kennis. Onze bewoners kunnen gebruik maken van gemaksdiensten, dagopvang, zorginfrastructuur, maaltijdverstrekking, artspraktijk, enz. Iedere partij draagt voor zijn/haar deel de financiële risico's en dat is ook wel nuttig omdat dit voor een enkele partij te risicovol zou zijn. Meestal ligt er een samenwerkingsovereenkomst ten grondslag aan 'partnership'. Vrijblijvendheid mag uiteraard niet de boventoon voeren.

Publiek Private Samenwerking


Een andere best practice als het gaat om integrale samenwerking is ons project 'Heerlerheide nieuwe stijl'. Met een groot aantal partners wordt samengewerkt aan een omvangrijke herstructureringsopgave. Weller en de gemeente Heerlen hebben de samenwerking juridisch vastgelegd in een PPS-constructie (Publiek Private Samenwerking red.). Zij passen de infrastructuur aan en bouwen een ondergrondse parkeergarage. Een

innovatief project voor de toekomstige energievoorziening van dat stadsdeel is het 'mijnwaterproject'. Weller is naast de gemeente, de Europese Unie e.a. een van de investeerders. De bouw van een stadsdeelwinkel en een bibliotheek zijn eveneens in deze samenwerking opgenomen. Met het lokale schoolbestuur hebben we een brede school ontwikkeld. Verder hebben we in Heerlerheide een partnership met een aannemer waarmee we koopappartementen bouwen. Het plaatselijke gemeenschapshuis, in ons plan cultuurcluster genaamd, wordt in nauw overleg met de stichting Corneliushuis gerealiseerd. Met diverse winkelketens en supermarkten werken we eveneens samen. Het zorgcluster heb ik hiervoor reeds genoemd. Uniek? Ja. Als ketenregisseur met zoveel partners op zo'n klein gebied dan is er écht sprake van een bijzondere situatie.

Chemie

Het bewaren van je eigen identiteit is een aandachtspunt. Je kunt zó gedreven zijn in de samenwerking dat je je eigen bedrijfsdoelen uit het oog dreigt te verliezen. Grijp dan steeds terug op de gezamenlijk geformuleerde doelen. Ook het spreken van 'een andere taal, een ander jargon', kan soms voor Babylonische spraakverwarring zorgen. Dit is echter gemakkelijk te overbruggen door menselijke chemie, vooral als de samenwerking gebaseerd is op vertrouwen en respect.

Afhankelijk van het werkgebied en de gewenste expertise zoek je je partner op. Net als in de natuur ontstaan er op deze wijze symbiotische relaties die een bewust onderdeel worden van de eigen ondernemingsstrategie. De klant is er uiteindelijk mee gediend. Hij krijgt van ons niet alleen een dak boven het hoofd, maar bovenal convenience.

A portrait of Erik Veldhoen, a middle-aged man with a beard and glasses, wearing a dark suit. He is sitting at a desk with his hands clasped, looking towards the camera with a slight smile. The background is softly blurred, showing a desk lamp and some office equipment.

Erik Veldhoen en de kunst (en winst) van integraal werken

Een nieuwe manier van werken rendeert pas als je het integraal aanpakt

Zeg Veldhoen en je zegt 'flexibel'. Maar pas als je met hem in gesprek gaat, of je verdiept in de projecten van Veldhoen + Company, zie je dat achter dat ene woordje een compleet universum schuilgaat dat vele wereldwijd op een positieve manier op de kop zette. Aedes, Interpolis, gemeente 's-Hertogenbosch, Kamer van Koophandel Rotterdam, Orbis Geneeshuis van de Toekomst, Belastingdienst, Postbank, Sabic, Nederlandse Spoorwegen en vele andere plukken de vruchten van een revolutie die begon met één kerngedachte: het loslaten van de vaste werkplek.

Veldhoen schreef er al in 1993 een boek over. 'De Politie Limburg-Zuid vroeg me om advies voor hun nieuwe huisvesting', vertelt hij. 'De uitdaging was dat er meer 'blauw' op straat moest komen. Door agenten efficiënter te laten werken, bleek dat inderdaad mogelijk. We analyseerden de organisatie niet in functies, maar in activiteiten. We schaften de vaste werkplek af en creëerden een werkomgeving met variatie in werkplekken en sferen. Het effect was 40% minder kantoorruimte, inspirerende werkplekken die passen bij de verschillende activiteiten, én meer blauw op straat.'

Een toren minder

'Kantoren bestaan niet meer' werd geschreven als onderbouwing achteraf voor het pioniersproject bij de politie. De echte doorbraak volgde toen Veldhoens eersteling in handen kwam van de directie van Interpolis in Tilburg. Daar wilde men voor 950 mensen twee nieuwe kantoorstorens bouwen. Als Veldhoens analyse klopte, kon men één complete toren besparen.

'Ook dat was spannend', kijkt de adviseur terug. 'De enorme besparing werd ten dele geïnvesteerd in ICT en het scheppen van een nieuwe cultuur. De nieuwe manier van werken leverde Interpolis tot dusver een productiviteitsstijging van 20%, een groei naar 8000 medewerkers en een top-3-positie onder de Nederlandse verzekeraars op.'

Drie omgevingen

De Interpolis-slogan 'Je werkplek is waar je bent' spreekt sindsdien boekdelen. 'Steeds meer bedrijven zien dat de medewerker voor het inleveren van zijn werkplek een heel gebouw (plus een inspirerende cultuur) terugkrijgt', zegt Veldhoen.

In zijn nieuwste boek, 'The Art of Working', toont hij aan dat je een nieuwe manier van werken integraal moet aanpakken. 'De kunst is dat we drie omgevingen naadloos op elkaar aansluiten. De fysieke omgeving van het gebouw en de werkplek. De mentale omgeving van mensen, cultuur, organisatie, regels en waarden. En de virtuele omgeving van informatievoorziening door servers, databanken, telecommunicatie en internet.'

'Moderne technologie weekt mensen los van hun werkplek. Vroeger hoorde een activiteit vaak bij één vaste plaats, waardoor veel kantoren leken op een lopende band waarin documenten werden afgehandeld. Door de digitalisering is dat document nu overal en altijd beschikbaar en doet het er in beginsel niet meer toe waar je het bewerkt. Zo leidt digitalisering tot vitalisering van organisaties en komen samenwerking, cultuur en zelfontwikkeling centraal te staan.'

Fusie en verbouwing

Bij Veldhoen + Company noemen ze dat de 'drie plussen'. Verlagen van kosten (door flexibele werkplekken), verhogen van de productiviteit (door centraal stellen activiteit en positieve werksfeer) en het creëren van een nieuwe cultuur (ook naar klanten toe) versterken elkaar. 'Vaak denken mensen dat je er zomaar één element uit kunt pakken. Een nieuwe manier van werken rendeert echter pas als je het integraal ontwikkelt. Dat is ook de reden waarom wij zijn gaan samenwerken binnen het TBI-concern dat alle disciplines van het bouwproces in huis heeft.'

'De ontwikkeling en invoering van een nieuwe manier van werken kan het beste plaatsvinden in de aanloop naar een verhuizing, een verbouwing of een fusie. Op zulke momenten stellen organisaties zich vaak de vraag waarom ze op aarde zijn. Wij helpen hen die vraag fundamenteel te beantwoorden. Samen gaan we op reis naar een 'ruimte' waarin de drie plussen optimaal uit de verf komen: virtueel, fysiek en mentaal. Zo maken we een goede kans dat ook het hoogste doel wordt bereikt, namelijk een cultuur waarin werken op alle fronten samenvalt met zelfverwerkelijking.'

Betrokkenheid

Veldhoen beaamt dat hij niet alleen wordt bewogen door bedrijfseconomische motieven, maar ook door een gezonde portie maatschappelijke betrokkenheid. 'Uiteindelijk gaat het om de inrichting van onze wereld, en de manier waarop wij daarin betekenis geven aan onze relaties. Ook in dit licht is het veelzeggend dat Aedes in Hilversum al in 1997 het voortouw nam om in samenwerking met Veldhoen + Company een innovatieve manier van werken van de grond te krijgen die binnen en buiten de wereld van de woningbouwcorporaties nog altijd als baanbrekend wordt aangemerkt.'

Meer weten? Lees het managementboek 'The Art of Working' of kijk op www.veldhoen.nl

De jaarlijkse cijfermatige verantwoording is noodzakelijk én relevant. Belangrijker vinden wij een transparante presentatie van onze activiteiten op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Des Wellers

Het Wellerjaar(verslag)

Landen ze bij u ook ieder jaar op de deurmat? U kent ze vast wel de duimdikke glossy jaarverslagen. Worden ze eigenlijk wel met aandacht gelezen en geven ze een juist beeld van de prestaties? Vragen die iedereen voor zichzelf moet beantwoorden. Weller ontkomt natuurlijk ook niet aan de verplichting om een jaarverslag met een cijfermatige verantwoording te produceren. Het moet voor ons echter meer zijn dan een jaarlijks verplicht ritueel.

Maatschappelijk ondernemerschap vraagt om checks en balances. Verslaglegging sec is volgens Weller onvoldoende. Hoe dan wel? Weller heeft nog geen pasklaar antwoord. Wat we heel zeker weten is dat onze klanten en stakeholders optimaal geïnformeerd moeten worden. Dat is zeker geen eenmalige jaarlijkse activiteit. Het zou een continue proces moeten zijn dat maximale transparantie verschaft over ons doen en laten.

Internet heeft volgens ons de potentie een platform te vormen waarin op een inzichtelijke manier 'best practices' worden geëtaleerd.

Het biedt bovendien de mogelijkheid informatie real time aan te bieden en in communities de dialoog met elkaar op te zoeken. Voor ons nog toekomstmuziek maar wel een denkrichting die we graag willen gaan uitwerken.

Op weg dus naar verantwoording met als doel een open beleidsproces, een vertrouwengevend corporatiebeleid, gewaardeerde maatschappelijke prestaties en een goede reputatie.

Nieuwsgierig naar de maatschappelijke prestaties van Weller? Neem gerust contact op met het bestuurssecretariaat, telefoon 045 – 404 86 00.

Compilatie kerngetallen Weller 2005

Verhuur	<ul style="list-style-type: none"> Aantal woningen Aantal woningzoekenden Huurachterstand % toegewezen aan primaire doelgroep 	9858 5306 2,51% 80%
Aantal woningen naar huurprijscategorie	<ul style="list-style-type: none"> Goedkoop < 331.78 Betaalbaar > 331.78 + < 508.92 Duur > 508.92 	2081 7460 317
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> Aantal reparatieverzoeken Kosten planmatig onderhoud Kosten mutatieonderhoud Kosten klachtenonderhoud Onrendabele investeringen herstructurering en nieuwbouw Leefbaarheidsbevorderende maatregelen 	17.283 8.719.000 2.138.000 5.090.000 6.694.000 1.445.642
Mutatiegraad		11,76%
Balans en verlies- & winstrekening	<ul style="list-style-type: none"> Eigen vermogen Voorzieningen Huren en vergoedingen Jaarresultaat Rentelasten 	53.831.013 6.168.607 49.366.296 -11.620.022 -11.912.049
Continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> Liquiditeit Solvabiliteit Rentabiliteit eigen vermogen Rentabiliteit totale vermogen 	0.34 current ratio 17,2% -21,6% 0,2 %
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> Aantal formatieplaatsen Ziekteverzuim 	109 3,37%

De bus van Weller

Voor Wellerklanten die geen vervoer hebben, opzien tegen parkeren in de stad, geen rijbewijs hebben en liever niet met het openbaar vervoer reizen, biedt Weller de Wellerbus. Die haalt klanten op, en brengt ze ook weer thuis. Gratis.

Weller is en blijft in beweging en kiest voor nog niet bewandelde en gebaande paden. Net als onze Wellerbus; geen vooraf bepaalde haltes, maar maatwerk. Soms een beetje onconventioneel. Maar wél met focus op de klant.