

Leren door te doen: zet je beloften op de gevel!

Een interview over de kracht van waarden en beloften met Anneli Bouckaert, Directeur-bestuurder van Dynhus



Woningcorporaties staan voor steeds complexere opgaven waarbij keuzes tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid dagelijkse kost zijn. Anneli Bouckaert, Directeur-bestuurder bij Dynhus, deelt hoe zij de organisatie transformeert naar een dienstverlener waarbij de waarden centraal staan. Een gesprek over de 'hoe-vraag', de mens achter de voordeur en het belang van een vruchtbare bodem.

Eerst een dak, dan de rest: over de morele plicht en de moed om te kiezen

Je bent onlangs met ons (TOTE-M) gestart met een project om de Visie op Dienstverlening uit te werken, wat was voor jou de aanleiding:

“De opgave die wij als woningcorporatie hebben wordt steeds complexer. In de praktijk gaat het over hele scherpe, soms pijnlijke keuzes. Een heel concreet dilemma waar we gisteren nog over spraken: krijgt iemand een dak boven zijn hoofd (beschikbaarheid) of investeren we datzelfde geld in een extreem duurzame woning voor een zittende huurder? Wij hebben nu de knoop doorgehakt: een dak boven je hoofd is de primaire levensbehoefte. Dat is onze prioriteit. Dat betekent dat we sommige duurzaamheidsambities iets minder proactief oppakken dan we zouden willen, al gaan we natuurlijk wel gewoon de EFG-labels voor 2028 uitfaseren. Je moet dat eerlijke verhaal kunnen vertellen, ook als je daarmee niet iedereen direct blij maakt. Met onze Visie op Dienstverlening maken we helder waar we voor staan (onze waarden) en wat de huurder van ons mag verwachten (onze beloften) en hoe we hier een invulling aan geven (onze gedragingen).”

Waarden als ankerpunten: Duurzaamheid is meer dan CO₂

Dynhus hanteert de kernwaarden Dichtbij, Duurzaam en Ondernemend. Vooral 'duurzaam' roept vragen op als je net zegt dat een dak boven het hoofd voorgaat. Hoe zit dat?

“In Nederland is duurzaamheid een 'mega containerbegrip' geworden dat bijna alleen over milieu gaat. Voor ons betekent het naast een duurzame bedrijfsvoering ook een duurzame relatie. Een huurder in de sociale sector kan niet zomaar overstappen naar een andere 'leverancier'; hij is afhankelijk van ons. Dat schept een enorme morele verplichting. Duurzaamheid is voor mij: nu keuzes maken in de bedrijfsvoering die rekening houden met later, zodat we ook over twintig jaar nog een betrouwbare partner zijn.”

Van een handtekening naar een warm welkom

Hoe vertaal je die waarden naar de dagelijkse praktijk? Kun je een voorbeeld geven van hoe 'Dichtbij' of 'Ondernemend' eruitziet?

"Een prachtig voorbeeld kwam voort uit een panel met jonge huurders onder de dertig. Zij gaven aan dat ze eigenlijk geen idee hadden wat ze konden verwachten bij een oplevering. Ze waren 'happy de peppy' dat ze een huis hadden en tekenden bij het kruisje, om er later met hun ouders achter te komen dat er van alles aan schortte. Dat raakte me. We zijn nu bezig om die basiskwaliteit veel duidelijker te maken: dit is wat je van ons mag verwachten. Maar we willen verder gaan: dat onze mensen zich nóg meer verplaatsen in de huurder. Dat ze aandacht geven aan onze huurder en zich afvragen hoe het is om in de schoenen van de nieuwe bewoner te staan, dat is empathie (Dichtbij). Als dit vervolgens door collega's vertaald wordt naar leuke ideeën als een kaartje of een persoonlijke video"

Je noemde ook dat jullie 'pionieren' in de bedrijfsvoering?

"Ja, hoewel ons product – de woning – consistent, betrouwbaar en voorspelbaar moet zijn, mag er in hoe we contact maken best een beetje 'gekkigheid' en onderscheidend vermogen zitten. Je ziet dit bijvoorbeeld terug op LinkedIn. Onze vacatures, zoals die voor manager bedrijfsvoering waarin we een overzicht van een weekagenda lieten zien, vallen op door hun vormgeving en realisme. We hoeven geen eenheidsworst te zijn. Hier hebben we veel positieve reacties op gehad".

Interne cultuur: het belang van een vruchtbare bodem

Je gebruikt vaak de metafoor van de 'vruchtbare bodem'. Waarom is dat intern zo hard nodig?

"Dynhus is vijf jaar geleden uit een fusie ontstaan, maar we hebben de waarden daarna nooit echt 'geladen'. Het is begrijpelijk dat de twee oude culturen nog niet één zijn. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek ook dat collega's nog niet altijd dezelfde verbinding voelden met onze koers. Dat zien we als een belangrijk signaal. Vandaar de vruchtbare bodem. We willen ontdekken waar onze mensen nu echt op aangaan. Ik kan planten wel water geven, maar als de bodem niet vruchtbaar is – als de basis en de visie niet doorleefd worden – dan groeit het niet."

Wat vraagt dit van de leidinggevenden binnen Dynhus?

"Voorbeeldgedrag is alles. Collega's spiegelen zich aan wat wij doen, niet aan wat we in mooie stukken opschrijven. Leidinggevenden moeten de 'bedoeling' achter de waarden begrijpen. Durven zij af te wijken van de regels als dat voor de huurder beter is? Ik wil dat het gesprek in de teams ontstaat op basis van de huurdersbeleving: 'Wij hebben dit proces doorlopen, de huurder is ontevreden, wat gaan we daar samen aan doen?'

De blik op de toekomst: Beloftes op de gevel

Wanneer is voor jou dit traject geslaagd?

"Als de waarden niet alleen op de muur staan, maar echt voelbaar zijn. Ik wil dat we onze beloftes, die uit de waarden naar voren komen, straks letterlijk op de gevel durven te hangen. Als je dat niet durft omdat je bang bent dat je het nog niet perfect doet, dan moet je er niet aan beginnen. Juist door die spanning op te zoeken, leren door te doen, fouten durven maken om er beter van te worden. Elke dag een stukje beter, niet omdat het gisteren slecht was, maar omdat het morgen beter kan! Als die dynamiek ontstaat ben ik blij en is het traject voor mij geslaagd. Het gaat er om dat we onze klantbeloftes in gedrag laten zien, dat dat voelbaar is voor onze huurders. Uiteindelijk ben ik als bestuurder slechts een passant; de consistentie en betrouwbaarheid van onze dienstverlening mag niet van mij afhangen, maar moet verankerd zijn in het DNA van al onze collega's."

Wat andere organisaties hiervan kunnen leren:

- **Maak abstracte keuzes praktisch:** Leg uit waarom de ene prioriteit (een dak boven het hoofd) soms voorrang krijgt op de andere (extreme verduurzaming).
- **Investeer in de 'bodem':** Zorg dat de visie en context begrepen worden voordat je stuurt op resultaat of extra 'water' geeft.
- **Kijk door de ogen van 'de klant':** Gebruik de ervaringen van (nieuwe) doelgroepen, zoals starters, om je basisproces (bijv. oplevering) te vermensenlijken.
- **Onderscheid 'wat' van 'hoe':** Het product moet consistent, betrouwbaar en voorspelbaar zijn, maar de manier waarop je contact maakt mag uniek en zelfs een beetje 'gek' zijn.
- **Hang je belofte op de gevel:** Durf aanspreekbaar te zijn op je ambities, ook als je nog aan het leren bent.

Of, zoals Bouckaert het samenvat:

"We zijn een bedrijf, geen filantropische instelling. We mogen dus hard zijn op de inhoud, zolang we zacht blijven op de relatie en de mens achter de voordeur echt blijven zien."

Meer weten?

Wil je meer weten hoe je tot een heldere en inspirerende Klantvisie komt, meld je dan aan voor onze [Inspiratie workshop Klantvisie](#). In deze workshop leer je hoe je in 5 stappen tot een Klantvisie komt die antwoord geeft op vragen als: Hoe willen wij dat huurders ons ervaren, in élk contactmoment? Wat mogen huurders van ons verwachten — en wat verwachten wij van hen? Welk gedrag hoort daarbij, juist in lastige situaties? Waar zeggen we ja tegen, en waar ook bewust nee?