

## François Claessens (Eemland Wonen): Geef medewerkers de ruimte af te wijken van vaste processen

Afgelopen zomer stond er voor het eerst in twintig jaar een nieuwe directeur-bestuurder aan het roer van **Eemland Wonen**. Deze personeelsswitch bracht onder andere de actualisatie van de koers, een nieuw portefeuilleplan én een nieuwe manier van werken met zich mee. Waarom was deze frisse wind noodzakelijk? *CorporatieGids Magazine* vroeg het aan de nieuwe directeur-bestuurder van **Eemland Wonen, François Claessens**.

Voor dat François aan de slag ging bij Eemland Wonen was hij ook actief bij De Key als Manager Strategie & Beleid en als directeur-bestuurder bij Woningbouwvereniging Hoek van Holland. "Bij beide corporaties heb ik te maken gehad met verandertrajecten," begint François. "De aanpak hangt echter af van de omstandigheden. Als er bijvoorbeeld een hoge mate van urgentie is, heb je minder ruimte om medewerkers actief te betrekken bij het nadenken over de veranderingen. Dan moet je soms in korte slagen, top down, keuzes maken en doorvoeren. Maar de voorkeur heeft het

natuurlijk om vanuit draagvlak te werken, mensen mee te nemen en ook zelf een actieve rol in het veranderproces te geven."

### Matras omdraaien

François nam het stokje na twintig jaar over van de oude directeur-bestuurder. Of dat een opgemaakt bed of strak ingestopte lakens betekende, zegt hij: "Als een organisatie twintig jaar wordt aangestuurd door eenzelfde persoon, dan slijten er patronen in. Het matras af en toe omdraaien zorgt voor dynamiek in de organisatie. In de afgelopen

---

twee decennia is de wereld enorm veranderd, en ik denk dat Eemland Wonen daarin nog mooie stappen kan maken.”

Een van die stappen die François wil maken is omtrent huurdersstevredenheid. “Wij deden afgelopen jaar in de Aedes-benchmark nog niet mee op dat onderdeel, terwijl het oordeel van huurders natuurlijk erg belangrijk is. Wij scoorden vorig jaar wel erg goed op bedrijfslasten en dat is fijn, maar we willen ook weten hoe goed wij het op het gebied van huurderstevredenheid doen en kijken wat wij eventueel kunnen verbeteren.”

## ‘Wij’

Het matras omdraaien begon in 2018 bij het opstellen van een nieuwe koers- en portefeuilleplan. “Dat hebben wij met de hele organisatie gedaan, en daarbij zijn we ondersteund door adviesbureau Andersom. Tijdens verschillende interactieve sessies hebben medewerkers en leidinggevenden samen de aandachtspunten en ambities in de koers geformuleerd. Ik vind het namelijk essentieel dat het koersplan een levend document is waar de hele organisatie achterstaat. Als het bijvoorbeeld door het management wordt geschreven, dan is het alleen iets van hen. Door iedereen hierbij te betrekken wordt het ‘wij’ in plaats van ‘zij’.”

## Ambitie

Begin dit jaar is de nieuwe koers goedgekeurd. “De organisatie werkt nu hard aan de uitgangspunten en de ambities die wij hierin hebben bepaald. Sommige onderwerpen zijn heel concreet, zoals de wens om een intensievere samenwerking met de gemeente Baarn en de huurdersraad. Andere ambities vragen wat meer tijd, zoals het verduurzamen van onze woningvoorraad.”

Waar de voorganger in 2015 in een interview met *CorporatieGids Magazine* vertelde dat de koers zich richtte op het bieden van een thuis voor kwetsbare jongeren, vertelt François dat die focus inmiddels is verlegd. “Wij zijn een woningcorporatie met een sterk lokaal karakter en dat verhoudt zich niet met een categorale keuze. Doen wij dat, dan sluiten we mensen in ons gebied uit die nergens anders naartoe kunnen. Grootstedelijke corporaties kunnen die keuzes maken omdat er meerdere corporaties actief zijn, maar dat geldt niet voor Baarn.”

## Ruimte zoeken

Eemland Wonen koos daarnaast voor een nieuwe manier van werken waarbij medewerkers minder procesgebonden zijn. “Ik vind het belangrijk dat medewerkers een eigen invulling kunnen geven aan het dagelijks werk,” gaat François verder. “Natuurlijk hebben we wel kaders en procedures, maar daarbinnen kunnen medewerkers hun eigen ruimte zoeken. Dat is belangrijk voor de betrokkenheid in je werk. Hierbij moet de huurder wel het uitgangspunt blijven. Overigens moet je niet verwachten dat deze verandering van het een op het nadere moment gaat: het heeft tijd nodig om te gedijen.”

“Wanneer je medewerkers de ruimte geeft zelf invulling te geven aan hun werk, dan worden ze uitgenodigd af te wijken van vaste processen en mee te denken met de huurder,” legt François de nieuwe werkwijze uit. “Bekijk bijvoorbeeld wat de mogelijkheden zijn in plaats van af te lopen waarom iets niet kan. Het centraal stellen van de leefwereld in plaats van de systeemwereld vraagt wat voor onze organisatie, maar de huurder heeft daar uiteindelijk het meeste voordeel van.”

## Portefeuilleplan

Naast de geactualiseerde koers en de nieuwe manier van werken heeft Eemland Wonen ook een nieuw portefeuilleplan opgesteld. François: “De centrale vraag hierin is om duidelijkheid te krijgen hoe wij onze wensportefeuille kunnen realiseren. Daarbij kijken we primair naar de woningmarktontwikkelingen in Baarn waar wij het grootste deel van ons bezit hebben,



en secundair naar de omliggende gemeenten waar wij ook actief zijn. Verschillende onderdelen spelen een rol zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid, de kwaliteit van de woningen en duurzaamheid. Ten aanzien van de energetische kwaliteit van het woningbezit, willen wij in 2019 nauwer samenwerken met de gemeente Baarn en netwerkbeheerder Stedin om afspraken te maken wanneer wat gedaan wordt. We scoren nu nog een C volgens de Aedes-benchmark, en daarom willen wij het verbeteren van de energetische kwaliteit onderdeel maken van een gezamenlijke planning. Daarnaast willen wij vanaf 2020 jaarlijks een deel van ons bezit naar een NOM-woning verbeteren.”

## Gemaakte stappen

Op de vraag of Eemland Wonen nu klaar is met de organisatieverandering, vertelt François: “Organisatieverandering is een continu proces waar we voortdurend mee bezig zijn. Ik ben nu bijna een jaar directeur-bestuurder bij Eemland Wonen en ben erg trots op mijn collega’s en de stappen die we als individuen én organisatie hebben gemaakt. We zijn inmiddels goed op weg.” ■