Bert Moormann, directeur van woningcorporatie Domesta, in actie samen met een bewoner tijdens de opening van een woonzorgcentrum.

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl
Kjenning

WONINGCORPORATIES VINDEN ZICHZELF OPNIEUW UIT

‘WE MOETEN WEER MEER NAAST DE HUURDER STAAN IN PLAATS VAN ERBOVEN’

Woningcorporaties hebben sinds twee jaar te maken met de nieuwe Woningwet. Daar zijn ze niet allemaal onverdeeld enthousiast over. De hernieuwde focus op sociale woningbouw voor mensen met lage inkomens is prima, vindt de één. Onze sociale taken worden uitgehold, betreurt de ander. Tegelijkertijd wordt er door de voorhoede volop geïnnoveerd en geëxperimenteerd, van durfpot tot denk-mee-café. Er wordt gestreefd naar minder bureaucratie en meer ruimte voor medewerkers om naar eigen inzicht te handelen. En bewoners worden er nadrukkelijker bij betrokken, zowel bij het beleid als bij de uitvoering. *Power to the people.*

TEKST LUCY HOLL

FOTOGRAFIE DOMESTA, SOR, TRUDO

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Schoonmaakactie in een wijk in Hoogeveen

'Oh, de hoogste baas belt hoogstpersoonlijk', reageren huurders verrast. De Drentse Woningcorporatie Domesta heeft 9.500 woningen en ander onroerend goed in de gemeenten Emmen, Hoogeveen en Coevorden. Als er een klacht van een huurder binnenkomt, reageert directeur-bestuurder Bert Moormann soms zelf. 'De lading van de klacht is er dan al grotendeels af. Ik wil mijn medewerkers niet voor de voeten lopen - ik doe in zo'n situatie het eerste contact en vervolgens kunnen zij heel goed samen met de huurder een oplossing bedenken.' Moormann is voor laagdrempelige verbindingen. De huurder heeft er recht op om gehoord te worden, vindt hij. Corporaties zijn enorme instituten geworden, de kantoren werden groter, de afstand nam toe. 'We moeten weer meer naast de huurder staan in plaats van erboven. "Wij weten wat goed voor u is", klonk het jarenlang, Domesta gedroeg zich als verzorger, maar wil een goede buurman worden. Onze medewerkers luisteren nu weer veel meer naar wat bewoners zelf nodig hebben om prettig te leven.'

Durfpot

De Woningwet van 2015 leidt in feite weer terug naar de kerntaak: het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen. Domesta gaat terug naar de bedoeling, noemt Moormann het. 'Ik vind de nieuwe wet geen beperking, je moet als corporatie niet alles op je bordje willen nemen.' Daar is het ook vaak mee misgegaan, stelt hij, corporaties gingen te veel nevenactiviteiten doen. 'Ieder zijn taak en met z'n allen kunnen we samenwerken in sterke ketens.'

Bert Moormann

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Huurders van Domesta kunnen zelf onderhoud verrichten, in ruil voor korting op de servicekosten.

Moormann is de man van het 'net even anders' doen als het om de huurders gaat. Ondanks de steeds strakkere wetten en regels plaatst hij het uitproberen en al doende leren hoog in het vaandel. De 'durfpot' bijvoorbeeld geeft de vrijheid om zelfstandig iets te regelen voor het woongenot van een huurder, de verantwoording komt achteraf. Neem iemand die niet goed ter been is maar van de gemeente geen douchestoeltje krijgt uit Wmo-gelden (Wet maatschappelijke ondersteuning). Een medewerker van de corporatie kan dat douchestoeltje toch installeren als hem dat een goed idee lijkt, al zit het niet standaard in het assortiment. Moormann: 'Het vraagt durf en eigen initiatief van onze medewerkers. Als leidinggevenden moeten we onze mensen loslaten en ondersteunen, al gaat het een keer mis of pakt het anders uit dan verwacht. Die grotere eigen inbreng is wennen. Het leidt ook niet meteen tot enorme successen, zoiets moet groeien.' In principe is er geen maximum bedrag, er zijn geen barrières. 'Al hebben we wel geleerd dat medewerkers naast die grotere ruimte toch ook houvast nodig hebben. Dat doen we niet via allerlei

Copekcabana gaat voor zelfbeheer

'Het mooie aan een wooncoöperatie vind ik de emancipatie van de sociale huurder. We krijgen weer zeggenschap over onze woningen, het beheer wordt teruggeschaald. En alles beslissen we democratisch binnen onze vereniging.' Dat zegt Bas van Vlaenderen, een van de initiatiefnemers van Copekcabana. Dat is een coöperatieve vereniging (niet te verwarren met een woningbouw*corporatie*) die een 'alternatieve wooncarrière biedt aan ambitieuze bewoners met een laag inkomen in de Van der Pekbuurt in Amsterdam-Noord'. De coöperatie wil twee blokken met dertig woningen opkopen en verhuren, waarbij de tuin en allerlei voorzieningen worden gedeeld. Er is een bredere beweging naar zelfbeheer, en de nieuwe Woningwet geeft daarvoor ook meer ruimte. Onder begeleiding van Platform31 loopt een landelijk actieprogramma om de mogelijkheden te verkennen. Daar doen een vijftiental coöperaties aan mee in onder andere Amsterdam, Den Haag, Zwolle en Jirnsum (Friesland). Van Vlaenderen: 'Het is een onbekend fenomeen. Banken willen er nog niet aan. Corporaties zeggen niet meteen 'ja' tegen korting op de koopsom. En in Amsterdam tegen marktwaarde kopen, lukt ons niet.' Het wachten is nu op het akkoord van de corporatie met de verkoop tegen een sociale prijs - onder strikte voorwaarden natuurlijk. Vervolgens heeft Copekcabana een half jaar om de financiering rond te krijgen: twee derde via een Duitse collectieve hypotheek, en een derde via crowdlending, fondsen, subsidies en eigen geld.

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Domesta levert gratis zonnepanelen, gefinancierd uit het betaalbaarheidsfonds.

voorschriften maar door onderling inspirerende voorbeelden te delen.'

Betaalbaarheidsfonds

Naast de durfpot is er ook nog het 'betaalbaarheidsfonds'. Domesta opereert in een gebied met enorme vergrijzing en krimp van het aantal inwoners. En liefst zeventig procent van de huurders heeft geen inkomen uit werk, dertig procent werkt in kleine banen. 'Die cijfers zijn schrikken. Het heeft alles te maken met de lokale woningmarkt: in Emmen en omstreken kun je voor een ton een fatsoenlijke woning kopen, dus wie enigszins kán kopen, doet dat', verduidelijkt Moormann. De mensen met de laagste inkomens huren dus bij Domesta. Indien nodig gaan medewerkers van de corporatie met huurders in gesprek: kunt u de woning betalen, hoe zit het met uw andere lasten, misschien zou de huur wat omlaag moeten? Het zijn andere, veel intensievere gesprekken dan voorheen, medewerkers worden daarin getraind. Het vraagt een zelfstandiger manier van handelen, een ontwikkeling die overigens bij veel woningcorporaties te zien is. De verantwoordelijkheden komen lager in de organisatie te liggen.

Met twee van de drie gemeenten ('we hebben uitstekende contacten') loopt ook de afspraak dat bewoners met huurschulden niet meer uitgezet worden. Uitzetten lost structureel niets op want die mensen hebben linksom of rechtsom toch weer een woning nodig. En meestal is er meer aan de hand bij dat soort gezinnen. Domesta-medewerkers werken daarom nauw samen met onder meer het maatschappelijk werk. Ook is samen met de bedrijven Zorgweb en Salutem een Voorzieningenwijzer ontwikkeld, die voor huurders in kaart brengt hoe ze gebruik kunnen maken van gemeentelijke potjes, de juiste zorgverzekering kunnen kiezen, of kunnen wisselen van energieleverancier. Een experiment bij vijftig gezinnen leidde tot gemiddeld zeshonderd euro extra bestedingsruimte per jaar. Desgewenst en indien rendabel levert Domesta gratis zonnepanelen, gefinancierd uit het eerder genoemde betaalbaarheidsfonds.

Wederkerigheid

Moormann wil bewoners bovendien een grotere rol geven in het beheer van hun woonomgeving. De meerderheid van de mensen is overdag thuis: wie wil, zou zelf wat taken op zich

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Een SOR-medewerker verricht onderhoud in het appartement van een huurder.

kunnen nemen, in ruil voor bijvoorbeeld korting op de servicekosten. 'Het is mooi als er wederkerigheid ontstaat en mensen nog meer zelf aan het stuur van hun woonlasten komen te zitten. Het idee is enthousiast begroet, maar het gebeurt nog maar mondjesmaat.'

Die grotere rol voor de huurders komt ook terug bij *soft selection*, een aanbestedingsmethode die Domesta overnam van een collega-corporatie. Het gaat daarbij niet om de goedkoopste maar om de allerbeste oplossing qua geld, aanpak en kwaliteit. 'We geven aan welk budget we hebben voor nieuwbouw of renovatie, we definiëren zelf een eerste pakket van eisen. Onze medewerkers gaan vervolgens met de huurders in gesprek over wat *zij* willen.' Aannemers presenteren vervolgens in een openbare bijeenkomst hun voorstellen om binnen het aangegeven budget zo veel mogelijk te realiseren, waarna een jury van zowel medewerkers van de corporatie als huurders beslist welk plan wordt uitgevoerd. De praktijk leert dat het budget voldoende is en zelfs ruimte geeft voor extra's. Moormann: 'Huurders blijken heel verantwoord met ons geld om te gaan, ze maken verstandige keuzes.'

Woeliger vaarwater

In veel woeliger vaarwater verkeert seniorenhuisvester SOR - met zo'n 7.500 wooneenheden voor 'levensgenieters vanaf 50 jaar' en 165 bedrijfsruimtes in stadsregio Rotterdam en de Hoeksche Waard. Eind 2014 stelde het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) deze corporatie onder verscherpt toezicht en dat duurt nog zeker enkele jaren. SOR heeft een enorme last uit het verleden op haar schouders: 21 verzorgings- en verpleeghuizen die leeglopen omdat de overheid wonen en zorg rigoureus heeft gescheiden. Een mogelijke uitweg is deze gebouwen om te vormen tot wooncomplexen met zelfstandige woningen voor senioren, een andere is om ze een compleet andere bestemming te geven. Het CFV zag destijds geen goed onderbouwde plannen voor die ombouw en ook was er een complexe leningportefeuille.

Een jaar na de ondertoezichtstelling trad Hassan Najja aan als directeur-bestuurder. 'In een op z'n zachtst gezegd roerige tijd, ja. Corporaties opereren in een boeiend, steeds complexer veld. We worden met argusogen bekeken: door het ministerie, de Autoriteit Woningcorporaties,

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Een modelwoning in het pas verbouwde complex Schutse

het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, de raad van commissarissen, de huurders, de banken, de ondernemingsraad.' Wat Najja als eerste deed? 'Ik ben aan tafel gaan zitten met alle relevante partijen. Waar hebben we het hier over, hoe kunnen we duurzame oplossingen bedenken? Ik wil analyseren, inzichtelijk maken en verbinden. Je kunt grof gaan snijden, afstoten en reorganiseren, je kunt sterk bezuinigen op het wooncomfort. Maar dat zijn geen duurzame keuzes. Ik wil elke keer de waarom-vraag stellen en niet meteen oordelen. Zo sta ik in het leven.'

Hassan Najja

Herstelplan

Er lag al een herstelplan op tafel, maar onder leiding van Najja overweegt SOR om een claim te leggen bij de Rijksoverheid, omdat ze haar courante, goede huurcontracten met zorgpartijen een voor een zag verdwijnen door die wettelijke scheiding van zorg en wonen. De procedure is in de opstartfase - andere corporaties kijken met veel interesse toe. Maar vooral gaf Najja bij zijn aantreden het huurdersplatform direct een prominente plek. 'De huurders vormen mijn belangrijkste partner. Ik zie het vastgoed als een middel, het gaat mij om de mensen erachter.' Net als Moormann vindt hij: 'Huurders hebben recht op een stem en samen krijgen we veel meer voor elkaar. Soms doet SOR niet de meest leuke interventies, maar ik wil naar de mensen wel transparant zijn over zo'n besluit. Ik kan botweg meedelen dat we de huren met zoveel procent verhogen, of ik kan de achtergrond schetsen: waarom doen we dit? Ik wil bewoners steeds explicieter meenemen in onze strategie. Ieder blijft kritisch kijken naar de ander, maar we doen het samen.'

Begin dit jaar kwam het *Algemeen Dagblad* met een verhaal over een twintigtal boze huurders van het SOR-ouderencomplex Te Hoogerbrugge in Rotterdam-Ommoord. 'Zij moeten weg omdat we er veel leegstandskosten hebben en de oplossing

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

is dat zorginstelling Aafje er een verpleegafdeling voor dementen begint. Zo'n vertrek wil je voorkomen. Maar we moéten iets doen aan onze leegstand in ons zorgvastgoed om de organisatie weer gezond te krijgen. Een zakelijke en efficiënte bedrijfsvoering hoort daarbij. Al blijft het heel pijnlijk om tegen onze ouderen te moeten zeggen: je moet verhuizen.'

Meer dan kale woning

Ondanks de penibele situatie kan Hassan Najja een eigen koers varen, zegt hij. 'Natuurlijk niet in de mate die ik zou willen. Daarvoor moet eerst de financiële basis weer op orde zijn. Ik heb grote ambities op sociaal gebied. Steeds meer mensen kunnen lastig de huur opbrengen. Ik vind het cruciaal om te kijken naar die betaalbaarheid, ik wil de huren minder verhogen als we de financiele mogelijkheden weer hebben. SOR heeft veel meer te bieden dan een kale woning. Het gaat om woongenot in bredere zin, maar ook om veiligheid en het organiseren en aanreiken van mogelijkheden voor ontmoeting en contacten, juist omdat we te maken hebben met senioren. Elk complex heeft daarom een huismeester en een ontmoetingsruimte. We zoeken het in de persoonlijke benadering.'
De medewerkers van SOR spelen in die visie een prominente rol, met veel vrijheid voor eigen handelen. Zo is dé competentie van een huismeester koffiedrinken met de huurders, vindt Najja. 'Voor nogal wat mensen zijn wij een van de weinige instellingen die bij hen over de vloer komen. Een

Voormalig verzorgingshuis Schutse is gestript en gerenoveerd.

De nieuwe Woningwet: daeb of niet-daeb

- Nederlandse woningscorporaties hebben zo'n 2,4 miljoen huizen onder hun hoede. Halverwege 2015 kwam de nieuwe Woningwet, waarin strak is geregeld wat corporaties wel en niet mogen. Woningcorporaties moeten ten minste 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan de doelgroep: mensen met een inkomen tot (in 2017) 40.349 euro.
- Het rijk wil dat woningbouwcorporaties fors huizen bijbouwen in de sociale sector (en lonkt met korting op de hoge verhuurdersheffing als ze dat doen). Ze moeten duurdere woningen liefst doorverkopen aan de vrije sector.
- De corporaties hadden tot de jaren negentig nauwe banden met het rijk. Toen werden ze financieel zelfstandig. Ze namen steeds meer maatschappelijke taken op zich en gingen vaak ook in duurdere huur-huizen en koopwoningen doen.
- 'Ho, ho, er gaat geld naar heel andere doelen dan het huisvesten van mensen met een smalle beurs', klonk het. De Europese Commissie stelde dat alleen 'diensten van algemeen economisch belang' (daeb) voor staatssteun in aanmerking komen. Daarbij was sprake van bestuurlijk falen en financieel wanbeheer in corporatieland. Sommige corporaties gaven te ruime beloningen en namen onacceptabele financiële risico's bij commerciële projecten.
- In 2014 kwam de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties met een zeer kritisch rapport. De nieuwe Woningwet was al in de maak en werd nog eens aangescherpt: woningcorporaties moesten terug naar hun kerntaak en hun deab- en niet-deab-activiteiten netjes scheiden en splitsen.
- Gemeenten, corporaties en bewonersorganisaties maken nu ook prestatieafspraken.

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Foto Boudewijn Bollmann

Trudo ondersteunt wijkactiviteiten

kraan repareren of lamp indraaien is zo gedaan, een band smeden is veel belangrijker voor een vertrouwd en veilig gevoel.' Zorg en wonen kun je ook onmogelijk helemaal uit elkaar halen, zegt Najja stellig. 'Die scheiding is alleen een financiële afweging van de overheid. Maar mensen op leeftijd willen juist wonen waar zorg in de buurt is.'

Denk-mee-café

Ook in de nieuwe Woningwet zit nog ruimte om – in samenwerking met partners - iets aan die zorg te doen, meent Najja, en hij zoekt die ruimte dan ook op. Zie het voorbeeld van het voormalige verzorgingshuis Schutse, net als het eerder genoemde Te Hoogerbrugge in de wijk Ommoord in het noordwesten van het stadsdeel Prins Alexander. Het gebouw uit de jaren zestig is helemaal gestript en getransformeerd tot een eigentijds wooncomplex voor zelfstandig wonende ouderen. De zorg en de huishoudelijke hulp worden gerund door De ZorgButler, een franchiseformule van De Drie Notenboomen, bekend van de Thomashuizen (kleinschalige woonvorm voor volwassenen met een verstandelijke beperking) en De Herbergier (kleinschalige woonvorm voor volwassenen met dementie). Bewoners betalen waar mogelijk met hun persoonsgebonden budget via hun verzekeraar of met Wmo-vergoedingen.

Ook op andere manieren probeert Najja nieuwe wegen naar de zorg te vinden. Een tijdje geleden organiseerde de SOR voor het eerst een 'denk-mee-café', met allerlei belanghebbenden uit haar netwerk en met - voor een frisse blik - een stuk of tien jongeren zonder kennis van de sector maar met een goede inbreng van andere zaken. De corporatiemedewerkers, de partners en de jeugdige buitenstaanders lieten hun gedachten vrijuit gaan over de toekomst van wonen, zorg en welzijn. Dat geeft inspiratie en beweging, Najja wil elk jaar zo'n café. 'Er zijn ook nieuwe contacten uit voortgevloeid. Met twee organisaties in de gehandicaptenzorg praten we nu over mogelijkheden om hen te helpen met hun doelgroep. We zijn en blijven een huisvester van ouderen, maar we kijken ook naar andere kansen die we kunnen benutten. Dat is maatschappelijke meerwaarde.'

'Lekker bezig met de stad'

Thom Aussems, directeur-bestuurder bij de ruim een eeuw oude Eindhovense corporatie Sint Trudo, zit veel meer dan zijn collega's Moormann en Najja in zijn maag met de nieuwe Woningwet. 'Tsja, we zitten in een redelijk conservatieve sector', verzucht hij. Trudo (12.500 huur- en koopwoningen, plus ateliers en bedrijfsruimten) was jarenlang 'lekker bezig in de stad' met het bieden van huisvesting aan mensen met lage inkomens en de verkoop van woningen aan de *lower middle class*.

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Foto Igor Vermeer

Trudo is partner in de herontwikkeling van Strijp-S, het voormalige Philipsterrein. Regelmatig vindt de Feel Good Markt plaats.

En met stadsvernieuwing en herontwikkeling (bijvoorbeeld op het voormalige Philips-terrein Strijp-S) en mooie sociale projecten als De Weekendschool voor kinderen uit achterstandswijken en de Robin Hood buurt- en wijkrestaurants waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt werken. Trudo had zelfs een emancipatiefonds om educatieprojecten te ondersteunen. 'Toen kwam minister Blok met zijn nieuwe regime en de nieuwe Woningwet. Nu zijn we uitermate beperkt in onze sociale activiteiten.'

Tuurlijk, zegt Aussems, er is een aantal ontsporingen geweest in corporatieland. Dat had nooit mogen gebeuren. Neem Vestia (vooral in en rond Den Haag en Rotterdam) dat zwaar in de problemen kwam met haar enorme derivatenportefeuille die uiteindelijk een schade van 2 miljard euro opleverde. Of de corporatie Woonbron (Dordrecht, Rotterdam, Nissewaard, Delft) die 250 miljoen euro pompte in de restauratie van het vroegere cruiseschip ss Rotterdam. Aussems: 'Ik denk wel eens dat deze incidenten de politiek goed uitkwamen om de touwtjes strakker aan te trekken. Maar het is een illusie dat het per definitie beter gaat met de volkshuisvesting als de overheid zich ermee bemoeit. Ik ben van de generatie die de rampzalige gemeentelijke woningbedrijven nog heeft meegemaakt. Dat maakt sceptisch.'

Levendigheid

Een van de belangrijkste verdiensten van de woningcorporaties in Nederland vindt Aussems juist dat ze meerdere publieke doelen tegelijkertijd kunnen dienen. 'Het regeringsbeleid zorgt nu voor een sterke concentratie van laagste inkomens in bepaalde wijken en dat vind ik uitermate onverstandig en risicovol. Je ziet de negatieve gevolgen van dat beleid in de vs en in Frankrijk, en dat is niet goed voor onze klantengroep en al zeker niet voor de perspectieven van hun kinderen. Hoe kan de regering daar trots op zijn?' Qua levendigheid zijn wijken zeer gebaat bij een gemêleerd gezelschap bewoners, stelt Aussems. En dicht bij huis moeten voorzieningen zijn als een gezondheidscentrum, een buurthuis, een café, het maakt niet uit. Maar onder de herziene Woningwet kan

Thom Aussems

Foto Boudewijn Bollmann

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl

Weekendschool voor kinderen uit achterstandswijken

Woningcorporatie Sint Trudo verkoopt woningen uit haar voorraad onder het label 'Slimmer kopen'.

Foto Boudewijn Bollmann

dat volgens hem bijna niet meer. Met andere partijen samenwerken is ook niet altijd de oplossing, meent hij, dat maakt bouwprocessen enorm ingewikkeld. 'Dus komt de levendigheid in steden zwaar onder druk te staan. Is dat wat we willen?'

Maar genoeg over de Woningwet, Sint Trudo heeft nog steeds veel bijzonders te bieden. De Eindhovense wooncorporatie gebruikt in haar plannen veelvuldig de termen *mixed income, affordable housing & power to the people.* Want die mix in bewoners is er nog wel degelijk, omdat Sint Trudo al jaren woningen uit haar voorraad verkoopt onder het label 'Slimmer kopen'. De huizen gaan naar werkenden, vaak van rond de 30, die wel een hypotheek op hun inkomen kunnen krijgen. En als ze verder trekken, moeten ze het pand eerst aan Sint Trudo aanbieden, zodat de voorraad betaalbare woningen in stand blijft. De corporatie verhuurt of verkoopt dan opnieuw.

Meewerkende voormannen

Sint Trudo heeft bovendien een groep van zo'n 850 bijzondere klanten: voormalige daklozen, gedetineerden of psychiatrische patiënten, mensen met de allerlaagste inkomens. 'Die huisvesten we, en we proberen hun samen met allerlei instellingen nieuw perspectief te bieden: van 'zorgen voor' naar 'investeren in', noemen we dat. Sinds anderhalf jaar loopt een pilot om daklozen aan het werk te helpen, onder andere bij fabrikant VDL in de bouw of in de horeca.'

De kreet *power to the people* staat voor baas in eigen huis. Aussems: 'De tijd is voorbij dat we als corporaties waken over de klanten en denken dat wij het wel even beter weten. Wij zijn al jaren bezig om de zeggenschap via allerlei varianten over te dragen aan onze bewoners, wij krijgen steeds meer een faciliterende rol. Bij een appartementencomplex met zowel koop als huur is er bijvoorbeeld een Vereniging van Eigenaren. Wij kunnen huurders machtigen om in zo'n VvE onze rol van meeprater en meebeslisser over te nemen.'

Binnen de Trudo-organisatie zweert Thom Aussems bij zelfsturende teams, waar ook collega-corporaties meer en meer voor kiezen. Er zijn teams voor verhuur, beheer, bijzondere klanten, bijzondere projecten, stedelijke vernieuwing, en uitbreiding. Laat professionals vooral zoveel mogelijk zelf sturen en afwikkelen, is het devies. Zaken waarvoor teams de competenties niet hebben of die zeer grote financiële consequenties of risico's in zich dragen, komen aan de orde in het strategisch overleg van experts of in het directieoverleg dat Aussems met drie teamleiders annex 'meewerkende voormannen' heeft. Die zelfsturing verhoogt niet alleen de motivatie, maar daarmee ook de efficiëntie en de klanttevredenheid. Aussems wil vooral 'genetische diversificatie': het is voor sollicitanten geen pre om uit de sector te komen. 'We zijn conservatief aan de achterkant qua financieel beheer. En zeer innovatief aan de voorkant als het gaat om onze manier van werken.' ■

Exclusieve download
Slow Management magazine
via www.kjenning.nl