



‘Antoon laat mensen zelf nadenken’

Bij AvW2 werken adviseurs, projectmanagers en interim-professionals met veel ervaring in de corporatiesector. Zo maakt Woongoed 2-Duizend in Reuver dankbaar gebruik van de diensten van interim-manager Antoon Veldhuis en Jos Vervoort als schaduwmanager. Bestuurder Ton Mans en hr-manager Saskia van Oppen steken de loftrompet.

Wat doe je als een woningcorporatie langere tijd in een crisis heeft verkeerd? Hoe kom je daar uit? Woongoed 2-Duizend had snel behoefte aan interim-managers en nam contact op met AvW2, vertelt bestuurder Ton Mans. Het eerste contact bestond uit enkele gesprekken met Jos Vervoort. ‘Het was duidelijk dat AvW2 vaker met dit bijtje had gehakt,’ zegt Ton Mans. Jos Vervoort stelde voor om te kiezen voor interim-manager Antoon Veldhuis. In zo’n geval kan de klant bovendien (kostenloos) terugvallen op een schaduwmanager, in dit geval Vervoort zelf.

Duidelijke keuzes

Voordat hij ingaat op zijn ervaringen met Antoon Veldhuis, deelt Ton Mans zijn indruk van Jos Vervoort die later in het traject werd ingeschakeld om een verbeterplan voor ICT op te stellen en vervolgens de projectcoördinatie op zich te nemen. ‘Tijdens onze gesprekken over de aanpak van ICT maakte Jos een deskundige indruk op mij. Jos maakt de dingen graag concreet. Hij legde ons duidelijke keuzes voor. Zelf heb ik 26 jaar ervaring als bestuurder en ik heb al heel wat adviseurs meegemaakt, met zeer wisselende ervaringen. Ik was dus op voorhand kritisch. Maar mijn indruk van Jos is zeer positief. Ik zocht iemand die met twee benen op de grond staat en die vertrekt vanuit de behoefte van de klant. Jos is zo iemand.’

Werk aan de winkel

De uitkomst van de gesprekken was dat Antoon Veldhuis voor Woongoed 2-Duizend aan de slag zou gaan. En dat betekende nogal wat, vertelt Ton Mans. ‘Ons bedrijf kwam uit een diepe crisis. Er was een ernstig governance probleem, er waren spanningen tussen twee groepen medewerkers, de managementstijl had mensen uit elkaar gedreven en werkprocessen liepen niet goed. Er was geen gedeelde koers, vastgelegd in een ondernemingsplan. Er moest dringend een cultuuromslag plaatsvinden en het ziekteverzuim moest drastisch naar beneden.’ Hoe gaat Antoon Veldhuis te werk? ‘Antoon is heel goed in medewerkers zelf laten nadenken en zelf aan het werk zetten,’ zegt Ton Mans. ‘Dienend leiderschap noemen we dat hier. Als medewerkers op Antoon afstappen met een vraag, dan zegt Antoon vaak: “Hoe zou je dat zelf oplossen?” Die aanpak werd hem in het begin niet

altijd in dank afgenomen, want mensen waren hier bepaald niet gewend om zelf te bewegen zonder uitdrukkelijke toestemming van het management.'

Zelf verantwoordelijkheid nemen

Ton Mans' verhaal wordt bevestigd door Saskia van Oppen, die als hr-manager deel uitmaakt van het veranderteam bij Woongoed 2-Duizend. 'Antoon stimuleert anderen om zelf verantwoordelijkheid te nemen. "En geef aan wat je van mij nodig hebt om dat goed te kunnen doen," zegt hij dan. De een had er in het begin moeite mee, de ander zei: "Ik word eindelijk weer serieus genomen als professional. Dat maakt mijn werk weer leuk!" En als iemand er in eerste instantie niet zelf uitkomt, dan komt Antoon niet met het antwoord, maar stelt vragen. Zo zet hij mensen dan op het spoor van een oplossing. Ook stimuleert hij het samenwerken binnen het team rondom het aanpassen van de eigen processen of bij een lastige casus. Hij brengt mensen bij elkaar en laat ze onderling discussiëren om te komen tot een gedragen resultaat. Zijn aanpak van vragend sturen zorgt voor draagvlak. Hij maakt er nooit zijn eigen ding van, het blijft van de medewerkers.'

Maatwerk

Antoon Veldhuis maakte de mensen van Woongoed 2-Duizend ook duidelijk dat klanten niet altijd blij zijn wanneer je als woningcorporatie alles precies uitvoert volgens de regels. Saskia van Oppen: 'In het nieuwe ondernemingsplan dat najaar 2018 is opgeleverd, staat dat we bij WoonGoed meer maatwerk willen leveren, steeds uitgaand van de specifieke situatie en bedoeling. "Kijk verder dan het beleidsstuk," zegt Antoon dan. 'Maar ook dat waren ze hier niet gewend.' Een voorbeeld van zo'n maatwerk is dat Antoon Veldhuis de medewerkers stimuleerde om woningen toe te wijzen aan mensen met een urgente behoefte. 'Dat was jarenlang niet meer gebeurd. Maar het beleid van passend toewijzen biedt die ruimte tot op zekere hoogte. Antoon stimuleerde dat medewerkers die ruimte gingen benutten.'

Prestatie van formaat

Met al deze positieve woorden is de lofzang nog niet ten eind. Ton Mans waardeert het dat Antoon Veldhuis zich kritisch opstelde. 'Hij zorgde met zijn tegenkracht ervoor dat ik scherpe keuzes maakte, waardoor mijn beslissingen afgewogener waren en op meer draagvlak konden rekenen.' Mans noemt nog een laatste eigenschap van Antoon die goed van pas kwam bij Woongoed 2-Duizend. 'Antoon voegt een dosis zelfspot en humor toe. Dat hielp om de teamgeest te herstellen. Ook binnen ons MT kan Antoon heel met een humoristische, kritische blik mensen aan het lachen maken, dat geeft ontlasting. Dan kun je daarna weer verder.' Al met al is het mede aan Antoons inzet te danken dat Woongoed 2-Duizend niet langer onder verscherpt toezicht staat en dat ook het bijzonder beheer is opgeheven, stelt Mans. 'Dat is een prestatie van formaat, want we kwamen van ver. In het jaar sinds Antoon hier begon, is de situatie ten goede gekeerd, getuige de enorme daling van het ziekteverzuim van 25 naar 3 procent en een verbluffende score in de top drie van de benchmark voor medewerkersmotivatie.'