



Rob Wassenberg, Seyster Veste:
**'Corporaties moeten de achtbaan uit
en de botsauto's in'**

Corporaties zitten in een achtbaan. "Het voorste karretje bepaalt de richting en iedereen rolt er achteraan," zegt **Rob Wassenberg**, directeur-bestuurder bij **Seyster Veste**. "Het is tijd dat corporaties weer de botsautootjes ingaan."

Een gesprek over fusies, bestuurlijke vrijheid binnen kaders en het andersom organiseren van de corporatie.

Rob Wassenberg. Na 25 jaar in diverse directiefuncties in de bouw- en projectontwikkeling te hebben gewerkt, maakte hij vier jaar geleden de overstap naar de corporatiesector. "Ik vond het onvoldoende uitdagend dat het in mijn werk uiteindelijk alleen maar over geld ging. Als commissaris keek ik al in de keuken van SSW en heb toen besloten dat ik bestuurder wilde worden bij een woningcorporatie. Tussen dat besluit nemen en een uitdaging vinden zit natuurlijk wat tijd, maar vier jaar geleden deed zich de kans bij Seyster Veste voor. Die heb ik verzilverd."

Toekomstbestendig

Op de vraag of het nu veel minder over geld gaat, zegt Rob: "Het gaat in de sector over veel thema's en inmiddels ook over geld. In het verleden deed ik veel zaken met woningcorporaties. Ik heb mij altijd verbaasd over het gemak waarmee dingen werden gedaan. Toen ik als bestuurder van Seyster Veste aan de slag ging was het eigenlijk niet veel anders. Sinds de brutering is de waarde van het vastgoed gestegen, de leencapaciteit praktisch onbeperkt gebleken, de rente gedaald en daardoor een focus op kostenbesparing ver te zoeken. Mijn opdracht was om iets aan de vastgelopen projecten te doen en de organisatie toekomstbestendig te maken. Met ongeveer 4000 woningen en 35 medewerkers zijn we dat niet. Het is een schaalgrootte waarmee je te klein en te kwetsbaar bent."

Fusie

Om van een servet naar het tafellaken te groeien is een fusie noodzakelijk, zo oordeelde Rob. "Een jaar na mijn aantreden ben ik met verkennende gesprekken gestart met collega's uit de omgeving, waaronder met de per 1 januari beoogde fusiepartner de Combinatie uit Zeist."

Volgens Rob is de combinatie van de twee corporaties tot 'Woongoed Zeist' niet meer dan logisch. "Het is volstrekt onlogisch dat er twee identieke woningcorporaties in hetzelfde werkgebied actief zijn." Dat dit zolang heeft standgehouden, ligt volgens de bestuurder onder meer aan het ontbreken van de financiële noodzaak om te fuseren. "De huurders plukken er straks wel degelijk de vruchten van. We zijn door de fusie in de gelegenheid om goedkoper te werken, huren te verlagen en bezit versneld op te knappen."

Groen licht

Gemeente Zeist, de huurdersorganisaties en toezichthouders hebben al groen licht gegeven voor de fusie. De raden van toezicht, raden van commissarissen en OR – zij het schoorvoetend – vinden het ook allemaal een goed plan. Het wachten is nog op de officiële goedkeuring van de fusieplannen door minister Blok. "Een formaliteit," zegt Rob, "Het risicoprofiel van de nieuwe organisatie neemt af, we zijn minder kwetsbaar en kunnen ons werk vanuit één kantoor – in januari verhuizen we naar het pand van de Combinatie – efficiënter voortzetten."

Op de schop

Door de fusie wordt alles weer eens flink op de schop genomen, vervolgt de voormalige bouwer. "Je wordt gedwongen om weer over je organisatiestructuur na te denken, over je bedrijfsvoering en ICT. Als organisatie-model is gekozen voor vier wijkteams waaruit we alles zoveel mogelijk aan de buitenkant organiseren. De wijkteams zijn leidend, ze staan dicht bij de huurders en overige belangenhouders."

Handen vrij

Dit staat volgens Rob haaks op wat grote gefuseerde corporaties vaak doen. "Die kiezen voor centralisatie en komen daarmee op afstand van de huurders te staan." Om buiten de handen vrij te hebben in de wijken, moet je binnen alles zo standaard mogelijk inrichten, zegt Rob. "We hebben daarom gekozen voor Tobias AX van Aareon, wat door zijn standaard inrichting sturend is in onze processen. Binnen deze inrichting maken wij onze processen passend. Ook zetten we veel meer in op selfservice door onze huurders. Voor ongeveer zeventig procent van onze huurders is er helemaal geen één op één contact nodig. Deze groep huurders wil geen bemoeienis van ons en redt zichzelf prima via het Fox Klantportaal. Bij die overige dertig procent kunnen we de benodigde ondersteuning bieden."

Kat weggagen

Als betrekkelijke nieuwkomer in de corporatiesector vindt Rob dat corporaties moeten leren om mensen los te laten. "Dat is geen gemakkelijke opgave, want het zit diep in de genen. Wij denken dat een huurder ervan uitgaat dat wanneer hij belt omdat er een kat in de tuin loopt, wij dan komen om die kat te weggagen. Niet vreemd, want wij hebben medewerkers die dat ook zouden doen. We noemen dat klantvriendelijk, maar de huurder betaalt. Als je een huurder vertelt dat ze geen huurverhoging krijgen wanneer ze zelf de kat weggagen, stoppen ze abrupt met bellen. Dat realiseren maar heel weinig mensen zich. Je moet wel je systeem op orde hebben om de gewenste zelfstandigheid van je huurders te kunnen ondersteunen. Is er iets? Regel het zelf als huurders onderling of online met ons."

Fietsklaar

De al eerder genoemde vernieuwing van het ERP-systeem en de ingebruikname van een klantportaal valt samen met de implementatie van een leveranciersportaal, een light-DMS-archief, Treasury-Kasstromen en Vastgoed Activa, allen uit de Aareon-stal. Op de vraag of dit – met ook nog de implementatie van de nieuwe Woningwet in ogenschouw genomen – niet heel veel is voor een organisatie in fusie, zegt Rob: "Het is veel, maar het was noodzakelijk. Als je het zo opsomt klinkt het overigens als een fiets die in onderdelen komt, maar in de praktijk wordt alles in één keer afgemonteerd en fietsklaar opgeleverd."



ICT-beheer

Het ICT-beheer van de vernieuwde ICT-huishouding wordt na een marktverkenning toevertrouwd aan Residenz-ICT. "Mijn standpunt is dat wij geen dingen moeten doen die de markt veel beter kan," zegt Rob. "Dat geldt voor veel meer zaken, maar zeker voor ICT-beheer." Dat het IT-outsourcings-bedrijf een dochteronderneming is van Aareon vindt Rob een voordeel. "Het geeft rust wanneer je de zorg voor je ICT-huishouding bij een partij neerlegt die ook verstand heeft van de applicaties die we in gebruik hebben."

Fusie terugverdienen

Rob heeft becijferd dat de investeringen die gepaard gaan met de fusie en vernieuwing van ICT binnen drie jaar zijn terugverdiend. "Dat is het meest sombere scenario. Mochten wij het pand van Seyster Veste kunnen onderverhuren, dan komt dat moment veel eerder." Over de investering in ICT zegt hij: "Zowel Seyster Veste als de Kombinatie waren toe aan het vernieuwen van de ICT-huishouding. Feitelijk nemen we met de keuze voor één ICT-systeem al een voorschot op de meerwaarde van onze fusie."

Ruimte voor fusies

Naast schaalvergroting van de twee corporaties in Zeist ziet Rob nog veel meer ruimte voor fusies in de sector. "Ik voorzie op korte termijn grotere woningcorporaties ontstaan. Gewoon omdat de kleintjes het niet gaan redden. Wat dan precies 'klein' is, is afhankelijk van bezit en werkgebied. Maar de energie die verantwoording, ICT, visitaties, governance-audits en meer vraagt, is voor een grote groep corporaties niet meer op te brengen. Het gaat vanzelf gebeuren. Het zou in dat kader ook logisch zijn dat in Utrecht-Oost de corporaties SSW, Heuvelrug en Woongood Zeist aan elkaar geplakt worden. Een dikke 'maar' is dat ik niet geloof in centraal – op afstand – gestuurde organisaties. Je kunt niet vanuit een hoofdkantoor een lokale business aansturen en met twaalf verschillende wethouders praten. Je moet het andersom organiseren, het model omdraaien en lokaal het beleid maken. De backoffice-werkzaamheden kunnen wel prima op een centrale plek worden afgehandeld."

Botsauto's

"Voor het besturen van grote (bouw)concerns bestaat er een goed bruikbare metafoor over kermisattracties," vertelt Rob verder. Hij licht toe: "Kijk je naar een achtbaan, dan bepaalt het voorste karretje de richting en rolt alles erachteraan. Bijzonder dynamisch, maar geen ruimte voor eigen beleid. De bewegingsvrijheid wordt bij 'de Octopus' en de zweefmolen al groter. Maar pas bij de botsauto's gooi je er

van bovenaf energie in en kan iedereen zijn eigen route kiezen. De volkshuisvesting lijkt nu op de achtbaan en moet wat mij betreft richting botsauto's. Meer bestuurlijke vrijheid en energie, maar wel binnen een duidelijk kader. We moeten af van de volkshuisvesters die volgzaam het eerste karretje volgen. Woningcorporaties moeten het durven andersoortige mensen binnen te halen. Mensen die het lef hebben om meer bedrijfsmatig en minder volkshuisvestelijk naar de uitdagingen te kijken."

Nee zeggen

Rob vervolgt: "Een wethouder vroeg mij laatst mee naar een afspraak omdat ik zo goed 'nee' kon zeggen. Misschien is 'nee zeggen' in onze sector wel veel meer nodig. Het feit dat we in een semi-publieke sector werken is geen vrijbrief om je organisatie niet professioneel in te richten en alles maar op te pakken. Ik zie gelukkig om mij heen dat het hobby-gehalte bij corporaties verdwijnt en dat zaken als projectontwikkeling aan de markt wordt overgelaten. De druk op de sector komt van buitenaf, maar het kan geen kwaad wat er gebeurt. Ik juich het zelfs toe." ■