



IJsseldal Wonen als wendbaar zeiljacht op koers naar betaalbaarheid

Hoe maak je van een mammoetschip een wendbaar zeiljacht?

Hoe voorkom je dat de wereld om je heen sneller verandert dan je bij kunt benen?

Een gesprek met directeur-bestuurder Yolanda Winkelhorst van IJsseldal Wonen over het reorganiseren en optimaliseren van een plattelandscorporatie omwille van betaalbaarheid.

Yolanda is een no-nonsense pragmatische bestuurder die wel van een grap en een rol houdt. "Lachen is belangrijk," zegt de geboren en getogen Achterhoekse, in dienst van IJsseldal Wonen. Als registeraccountant kwam ze bij corporaties over de vloer en raakte daardoor geïnteresseerd in de wereld achter de cijfers. Na diverse functies bij woningcorporaties werd ze in maart 2003 bestuurder bij De Groene Waarden in Gorssel, een woningcorporatie met minder dan duizend woningen. Omwille van financiële slag- en menskracht volgde tien jaar later de fusie met Goed Wonen Twello tot IJsseldal Wonen, waar Yolanda sinds 1 januari 2013 directeur-bestuurder is.

Plattelandscorporatie

"We zijn een echte plattelandscorporatie en zetten ons in voor het betaalbaar houden van onze woningvoorraad, circa 3000 woningen in het gebied Lochem en Voorst," zegt Yolanda met haar authentieke Achterhoekse tongval. "De uitdaging is om onze huurders zo lang mogelijk zelfstandig op het platteland te laten wonen. Betaalbaarheid staat daarbij op één. Dat gaat niet alleen over huur, maar ook over gemeentelijke heffingen, energielasten en zorgkosten. Het water staat onze huurders soms aan de lippen. Dat komt vooral omdat we veel gepensioneerden onder onze huurders hebben. De gemiddelde leeftijd is 62 jaar en dertig procent is ouder dan 70. Hun inkomen blijft gelijk of neemt af, terwijl de lasten alleen maar toenemen. We werken op het domein betaalbaarheid daarom intensief samen met instanties om de woonlasten betaalbaar te houden."

Inclusieve samenleving

IJsseldal Wonen werkt aan een inclusieve samenleving. "Dat is een samenleving waar voor iedereen een plek is en waar iedereen ertoe doet," zegt Yolanda. "Op het platteland betekent dat dat je in elk dorp wel kwetsbaren hebt wonen. In de inclusieve samenleving kom je samen tot oplossingen. Wij zien het als onze taak om weerbare en kwetsbare mensen met elkaar te verbinden."

Daarbij wordt ook een beroep gedaan op de zelfredzaamheid van mensen, vervolgt de corporatiebestuurder. "Het noaberschap is van oudsher op het platteland vanzelfsprekend. Dat stimuleren we – niet de ouderwetse insteek met grote sociale controle – maar bijvoorbeeld door het activeren van dorpsraden. Dit 'noaberschap 2.0' is vanuit ons gezien vooral het 'loslaten' van de huurders. Het moet vanuit de mensen zelf komen. Wij zijn er om te verbinden, bijvoorbeeld door netwerken aan te boren en de eerste stap in het leggen van contacten te faciliteren. Andersom kan natuurlijk ook, bijvoorbeeld als het gaat om buurtbemiddeling. We stimuleren buurtbewoners om er eerst zelf uit te komen. Lukt het niet, dan helpen wij door getrainde vrijwilligers in te zetten."

Grenzen

Begin 2014 – één jaar na de fusie – liep IJsseldal Wonen tegen de grenzen van de ambitie van betaalbaar wonen aan.

Een fusie met Sprengenland Wonen uit Eerbeek en Woningstichting Brummen werd onderzocht, maar bleek onvoldoende van meerwaarde voor de klant en organisatie. "Wij constateerden dat we de ambitie van betaalbaar wonen alleen konden waarmaken wanneer wij onze organisatiekosten drastisch zouden verlagen. Daarnaast stelden we vast dat we als organisatie wendbaarder en robuuster voor de toekomst moesten worden. We waren te traag in het opvolgen van wijzigingen in wet- en regelgeving. De omgeving veranderde sneller dan wij." Als voorbeeld noemt Yolanda de wijzigingen in het woningwaarderingssysteem per 1 oktober. "Op 30 september hadden we nog steeds geen waterdicht antwoord op vragen van onze huurders."

Mammoetschip

"We waren – zelfs als kleine corporatie – een mammoetschip. De omgeving veranderde sneller dan wij konden volgen. Ik wilde van IJsseldal Wonen weer een wendbaar zeiljacht maken. Niet om met alle winden mee te waaien, maar om sneller te kunnen laveren." Een noodzakelijke verandering komt doorgaans niet vanzelf. Yolanda besloot de gewenste kostenbesparing en kwaliteitsverbetering daarom een handje te helpen. "Reorganiseren, daarna optimaliseren."

Weerstand

De positie van IJsseldal Wonen in de Aedes benchmark was voor de voormalig registeraccountant de eerste aanleiding om in te zetten op kostenbesparing. "Wij doen niets bijzonders, niets rechtvaardigt dat wij duurder zijn dan vergelijkbare corporaties." Inzetten op kostenbesparing en reorganiseren gaf in eerste instantie intern alleen maar weerstand, vervolgt Yolanda. 'Klopt die benchmark eigenlijk wel', werd er dan gevraagd. Wat cruciaal bleek voor het doorbreken van de weerstand tegen de reorganisatie en druk op kosten, was het verleggen van de focus. Niet communiceren vanuit kosten, maar vanuit waar het echt om gaat: betaalbaarheid. Toen we de insteek over deze boeg gooiden, verdween de weerstand. We wilden niet besparen om aan de benchmark te voldoen, maar omdat we voor betaalbaar wonen gaan. Dáár hadden onze medewerkers wel passie voor."

Mindset

In de reorganisatieronde moesten 3,5 fte worden bezuinigd. "Dat klinkt niet veel, maar per saldo ging het wel om zes mensen op een totaal van veertig," zegt Yolanda. "Met de OR en de vakbond is een sociaal plan opgesteld. Bijzonder is dat we dit ook op vrijwillige basis hebben aangeboden. Ook drie andere medewerkers hebben ervoor gekozen om van het sociale vangnet gebruik te maken. Dat tekende in feite de verandering van de mindset van onze medewerkers: werken bij een woningcorporatie is niet meer een baan voor de eeuwigheid. Waar het om gaat is: waar ben ik als medewerker goed in en past IJsseldal Wonen daarbij?"

Organisatieverandering

De organisatieverandering is begeleid door adviesbureau

>>

sturen en verantwoorden? uw eigen datawarehouse in de cloud!



Wilt u sturen en verantwoorden op basis van de definities van de sector? Sneller inzicht in uw bedrijfsvoering en toch kosten besparen? SKARP helpt u met uw managementdashboard en rapportages op basis van uw eigen indicatoren én die van CorpoData.

Ook het digitaal aanleveren van de Jaarrekening aan uw accountant en KvK regelen wij efficiënt voor u.

[Meer weten?](#)

Mail: richardvanderzee@skarp.nl - fritsvandijk@skarp.nl of bel 06-22926281 - www.skarp.nl

SmartR, dat IJsseldal Wonen onder meer faciliteerde met het BeSmart-programma. "De aanpak van dit programma is kenmerkend," zegt Yolanda. "Eerst een grondige analyse, dan het vormen van een breedgedragen visie. Dan volgt het uitvoeren en borgen. SmartR faciliteert het proces en brengt deskundigheid in, maar de inhoud van het programma is echt des IJsseldals. Wat er moet gebeuren en de keuzes die we maken is echt van ons. Dat laatste is natuurlijk belangrijk: het is geen kunstje, het moet beklijven. Het moet je wendbaar houden in de snel veranderende wereld."

Informatievoorziening

Eén van de knelpunten die tijdens de analyse aan het licht kwam, was de gebrekkige informatievoorziening. "Als je snel op ontwikkelingen wilt kunnen reageren, heb je adequate informatie nodig. De aanbeveling was dan ook: optimaliseer je ICT-systeem. Uiteindelijk is er een breedgedragen oplossing uitgekomen dat we overgaan naar ViewPoint van Itris. De implementatie van het ICT-systeem wordt begeleid door SmartR."

Over het beheer van de ICT-omgeving zegt ze: "We hebben geen ICT-er in huis maar maken gebruik van een schaalbaar concept van SmartR voor functioneel beheer. In de beginfase eerst fulltime, daarna bouwen we het af. Als kleine organisatie kunnen we ons op op die manier goed op onze kerntaak blijven richten."

Tevreden

Yolanda blikt tevreden terug op de eerste resultaten. "De belangrijkste verandering die we aan de harde kant hebben gerealiseerd is het verlagen van de kosten. Ik ben trots dat we dit jaar per 1 juni alleen 0,6 procent inflatievolgende huurverhoging hebben doorgevoerd en dat we onze streefhuren neerwaarts hebben bijgesteld. Andere jaren verhoogden we de huren nog met respectievelijk 3,8 procent en 2,85 procent. Het is ons gelukt omdat we onze bedrijfslasten flink hebben weten te verlagen."



Frisse wind

Dat de bemanning van haar zeilschip op volle kracht vooruit wil, doet Yolanda goed. "Er waait een frisse wind, de energie is terug. Waar eerst nog weerstand was om 'ook nog een ICT-systeem te implementeren' kan het de medewerkers nu niet snel genoeg gaan. Ze zien allemaal dat moderne IT bijdraagt het efficiënter maken van de bedrijfsvoering. We zetten in op zaakgericht werken en willen met een soort 'track and trace' veel meer grip hebben op onze processen. Op ieder moment hebben we dan een integraal beeld waar we staan en kunnen dat voor iedereen eenvoudig inzichtelijk maken. Het maakt de vervangbaarheid ook groter, iedereen kan het proces van een collega overnemen."

Op koers en wendbaar

"Aan de zachte kant vind ik het mooiste resultaat dat we als IJsseldal Wonen op een andere manier naar onszelf zijn gaan kijken, en dat we ons continu verbeteren," zegt Yolanda. "In plaats van 'we deden het toch goed' hebben we intern nu een gezonde drang naar beter en slimmer willen werken. SmartR heeft deze andere mindset op gang gebracht en ons bovendien geleerd de techniek van lean en scrum goed toe te passen. Het is mooi om te zien dat iedereen toch weer de energie heeft gevonden om mee te gaan in het realiseren van onze ambities. We liggen weer op koers en zijn wendbaarder dan ooit." ■