



Bert Keijts (Portaal):

Portaal-model kan tot meerwaarde leiden in corporatiesector

Is de organisatievorm van woningcorporatie Portaal een blauwdruk voor een landelijk werkende woningcorporatie? Gooit de verplichte vorming van woningmarktregio's roet in het eten? "Zulke groeiambities hebben we nooit gehad," zegt Bert Keijts, voorzitter Raad van Bestuur van Portaal. "Een regio is echter wel groter dan alleen een grote stad en een paar dorpen eromheen." Een gesprek over transparantie, efficiency en de zin en onzin van woningmarktregio's.

"Het is niet nodig om als bestuurder iedere dag op kantoor te zijn. Je zou je zelfs moeten afvragen of je dan je rol wel goed vervult," zegt Bert, terwijl hij af en toe terug uit de keuken komt om zich boven het gepruttel van het koffiezetapparaat verstaanbaar te maken. Los van het feit dat Bert regelmatig thuis werkt, is de reden van het interview op zijn huisadres van andere aard. Hij herstelt van een zware operatie als gevolg van een zeldzame agressieve vorm van kanker. "Dat maakt alles heel relatief, zelfs bestuursvoorzitter zijn bij Portaal."

Bekroond

Bert werd in de functie van directeur-generaal bij Rijkswaterstaat in 2008 bekroond tot Overheidsmanager van het Jaar vanwege zijn aanpak van de cultuur, de organisatie en de verhouding tot de markt. Bij zijn start bij Portaal in januari 2010 wachtte hem misschien wel een evenzo spannende opdracht. "Portaal was kort voor mijn komst uit een fusie voortgekomen en de Raad van Bestuur was er net gesneuveld. Ondanks dat de organisatie goed functioneerde, vond ik dat het Portaal-model niet voldoende efficiënt werkte. Medio 2000 zijn vijf regio's door een fusie bij elkaar gebracht, zonder vervolgens voldoende aandacht voor het onderlinge samenspel te organiseren. In feite waren de regio's allemaal zelfstandige eenheden, eigen koninkrijkjes, die het volkshuisvestelijk gezien allemaal prima deden. Maar het mocht wat kosten."

Lui

"Corporaties kennen geen onderlinge concurrentie – hooguit elkaar wat vliegen afvangen – en er was in die periode nog geen Aedes-benchmark," vertelt Bert verder. "Dat maakt je als organisatie lui. Het is comfortabel werken met een dikke portemonnee, maar van wie is het geld? Portaal was zo groot dat het besef dat je werkt met geld van je huurders naar de achtergrond was verdwenen."

Waar het volgens Bert ook aan ontbrak was transparantie. "Het was onvoldoende helder hoe de geldstromen liepen en de betrokkenheid met huurders was alleen formeel geregeld. Mijn bij Rijkswaterstaat opgedane ervaring kon ik gelijk weer gebruiken. Wil je een organisatie zijn die in zoveel regio's actief is, moet het meer één organisatie worden. Alleen dan krijg je bruikbare managementinformatie, efficiënte inzet van mensen en middelen."

Verbouwing

Samen met collega-bestuurder/CFO Dirk Jan van der Zeep, die ook in 2010 toetrad tot de Raad van Bestuur van Portaal, trok Bert twee jaar uit voor de verbouwing van de Portaal-organisatie. "Dat is vooral een traject van bewustwording, van loslaten van oud gedrag en investeren in elkaar geweest. Er was tien jaar lang niet in eenwording van Portaal

geïnvesteed." Dat gebeurde in een context waarbij woningcorporaties steeds meer onder druk kwamen te staan, zegt Bert. "Begin 2012 ging Vestia onderuit en speelde ook bij ons een derivatenprobleem. Dat laatste hebben we adequaat getackeld omdat we financieel sterk genoeg waren om de plooiën recht te trekken. Zacht uitgedrukt was het natuurlijk wel een wake-up call."

Robuust

In financiële zin heeft de fusie Portaal robuust gemaakt. "Je krijgt vanuit vijf regio's huurinkomsten en die kun je inzetten waar nodig. Belangrijk daarbij is om transparant te zijn in je handelen, in je geldstroom en je huurbeleid. Laten zien aan je stakeholders welke keuzes je maakt en waar het geld naartoe gaat. Daar was Portaal niet briljant in en daar hebben we verbeterlagen in gemaakt," vertelt Bert.

Inefficiënt

Het risico van een grote woningcorporatie is een inefficiënt werkapparaat en een grotere afstand tot de huurders. "Daar moet je alert op zijn en je moet ervoor zorgen dat je de binding met de klant blijft voelen," erkent Bert. "De lokale verankering van Portaal in de vijf regio's is altijd goed geborgd geweest. We hebben altijd geïnvesteed in buurt- en wijk-beheer, want die collega's staan in dagelijks contact met de huurders. Belangrijk is dat die informatie in je organisatie naar boven komt. Ook dat is voor ons een aandachtspunt."

Schaalvergroting

"Ik begrijp dat mensen zich zorgen maken over schaalvergroting, maar het is wel de tijd waarin we leven. Je kunt de klok niet terugdraaien. Bovendien levert schaalvergroting naast financiële slagkracht ook een bundeling van kennis en kunde op. We hebben een forse operatie doorgevoerd. Om veertig miljoen euro verhuurderheffing te kunnen betalen moet je kritisch kijken naar je eigen kosten. Bij gebrek aan marktwerking is de verhuurderheffing een effectieve prikkel gebleken."

ERP-systeem

Om voldoende transparantie, uniformiteit en efficiency binnen het Portaal-model te bereiken, is ook één ERP-systeem ingevoerd. "Wil je adequaat kunnen sturen, dan heb je goede managementinformatie nodig," licht Bert de keuze toe. "Door de fusie was onze IT houtje-touwtje georganiseerd, dat maakt je kwetsbaar. We hebben ervoor gekozen om Dynamics Empire van onze huisleverancier cegeka-dsa te implementeren. We trekken daarin intensief op met een aantal andere corporaties die van hetzelfde ERP-systeem gebruikmaken. Met elkaar vormen we een stevige partij en dat levert voor onze ICT-partner ook een spin-off op. Zij hebben aan ons een professionele opdrachtgever.

>>

> Samenwerkende Experts



Itris levert ViewPoint, de best of suite oplossing, voor alle primaire processen van woningcorporaties, voor nu en de toekomst.



ViewPoint:

- No end of life
- Internet is het platform
- De centrale bron van informatie
- Volgt de ontwikkelingen in de sector
- Compleet, betrouwbaar en innovatief

Nieuwsgierig naar praktijkvoorbeelden?

Neem dan vrijblijvend contact met ons op, wij helpen u graag!

E-mail naar verkoop@itris.nl of bel en vraag naar Marcel Glissenaar of Rick de Krom.

Itris BV

Nevelgaarde 46
3436 ZZ Nieuwegein
T 088 - 0902100
info@itris.nl

www.itris.nl



Als je het als woningcorporatie in je eentje moet doen, ben je kwetsbaarder. Portaal is wat dat betreft ook gewoon een kleine organisatie."

"Nu we over één geïntegreerd ERP-systeem beschikken, gaan we verder met digitaliseren," vertelt Bert verder. "We lopen daarin niet voorop in de sector en we zullen ook nooit voor honderd procent digitaal gaan. Het overgrote deel van onze huurders wil echter zo min mogelijk last

hebben van Portalers. Met klantportalen gaan we daarin voorzien. Niet iedereen zit daarop te wachten, maar online dienstverlening is een onmiskenbaar onderdeel van onze maatschappij geworden."

Relatie huurders

Naast het efficiënter en transparanter maken van de eigen organisatie heeft Portaal ook ingezet op het verbeteren van de relatie met de huurders en stakeholders.

>>

Kop koffie met advies?

Staat u voor de start van een lastig implementatietraject? Of staat u op het punt om cruciale beslissingen te maken? Dan heeft u vast behoefte aan een kritische blik van buitenaf met een expert op het gebied van informatiebeveiliging, privacy, risico, processen en/of finance. We komen graag langs om samen te brainstormen over wat uw organisatie vooruit helpt. Het enige wat wij hiervoor vragen, is een goede kop koffie ;-).

WWW.AUDITTRAIL.NL



Marktwaarde Taxaties

Grip houden op uw vastgoedportefeuille?

De opkomst van benchmarking, veranderende regelgeving. Er komt veel op u af. Hoe houdt u grip op uw portefeuille? RJ645, de IPD Corporatie Vastgoedindex of de nieuwe regelgeving omtrent complexgewijze verkoop. Wij weten als taxateurs waar we over praten en helpen u graag om de juiste keuzes te maken.

Bel Roger Felix 06 25 08 60 71 of
bezoek mvgm.nl/corporaties



“Natuurlijk is er een formele relatie tussen huurderbelangenverenigingen (HBV) en woningcorporaties,” legt Bert uit, “maar bij ons was dat te afstandelijk. Daar zijn we mee aan de slag gegaan en hebben dat heel bewust het traject ‘samenspraak’ genoemd. Dat traject voorziet erin dat we gemeenten, wethouders, ambtenaren en huurders meer invloed geven op ons doen en laten. Wij bewaken het financiële en volkshuisvestelijke kader, maar het speelveld daartussen is van ons samen. Je vindt elkaar niet altijd, maar je moet als woningcorporatie openstaan dat het ook anders kan.”

Portaal-model

Het Portaal-model – een uitgestrekt werkgebied met bezit in de regio’s Leiden, Amersfoort, Utrecht, Arnhem en Nijmegen – roept bij collega-bestuurders en de politiek soms vragen op. Moet een corporatie wel in zoveel regio’s actief zijn? Ook de actualiteit – de vorming van woningmarktregio’s – maakt dat Portaal keuzes moet maken. Volgens Bert kan de organisatievorm van Portaal prima tot meerwaarde leiden. “Vergeet niet dat we oorspronkelijk alleen in het gebied Utrecht/Amersfoort en Arnhem/Nijmegen actief waren. Dat zijn mooie aaneengesloten woningmarktregio’s. Leiden hebben we in 2000 erbij gekregen, omdat het gemeentelijk woningbedrijf failliet ging. Ze konden daar geen deukje in een pak boter slaan. Vanuit het ministerie is ons toen – gezien onze sterke financiële positie – verzocht het gemeentelijk woningbedrijf over te nemen. Er zit dus wel een verhaal achter en het is dus niet zo dat we met Portaal ‘heel Nederland’ in wilden. Groeiambities van dien aard hebben we nooit gehad. Een regio is echter wel groter dan alleen de grote stad en een paar dorpen eromheen.”

Ontheffing

Zonder ontheffing mag Portaal, met Utrecht als beoogde kernregio – niet meer buiten eigen grondposities om bouwen en investeren in Leiden en hun andere regio’s. “Kijk naar prestaties die woningcorporaties kunnen leveren in plaats van naar de organisatievorm,” verwoordt Bert zijn ongenoegen daarover. “Maak het niet te ingewikkeld om de volkshuisvestelijke taak goed uit te kunnen voeren.” De brief met de ontheffingsaanvraag is al op de bus naar minister Stef Blok, zegt Bert. “De problematiek van regiovorming speelt ook bij enkele tientallen andere woningcorporaties. We houden

elkaar bezig en het leidt nergens toe, dat is zo jammer. Het werkt verlamdend op de woningmarkt.”

Innovatie en vernieuwing

Of de vorming van woningmarktregio’s de strategie van Portaal dwarsboomt, zegt Bert: “We hebben geen groeistrategie, maar kiezen voor betaalbaarheid en duurzaamheid in de regio’s waar we actief mogen zijn. We willen koploper zijn in innovatie en vernieuwing en doen daarom ook mee aan de Stroomversnelling. Wij hebben nu 300 NOM-woningen op eigen risico gerealiseerd, maar als we de Energie Prestatie Vergoeding (EPV) niet krijgen, kunnen we niet verder. Ook hier is een wetsaanpassing nodig om dit initiatief echt te doen laten slagen. Je zou niet anders moeten willen dan energieneutraal bouwen.”

Ontwikkelopgave

In de kernregio Utrecht wacht de grootste ontwikkelopgave. Voor de sociale opgave heeft Portaal daarover al prestatieafspraken gemaakt. “Er ligt echter ook een uitdaging te wachten voor woningen in de prijsklasse 710 - 900 euro. Marktpartijen zijn voor dit segment moeilijk te interesseren. Woningcorporaties mogen dan bij gratie van strenge spelregels en ingewikkelde procedures deze vrije sector huurwoningen ontwikkelen.

De conditie waaronder het moet maakt de kans groot dat Portaal er zijn vingers niet aan brandt. Het had zoveel simpeler gekund, maar het is de wet, we gaan ermee aan de slag. En werkt het niet, dan wordt het vast wel weer gecorrigeerd. Kijk maar naar de huisvesting van vluchtelingen hoe snel dat kan gaan. Iedereen ineens weer blij met de woningcorporaties.”

Blauwdruk

Op de vraag of het Portaal-model een blauwdruk is voor een landelijk werkende corporatie, zegt Bert: “Ik wil niet in termen van blauwdruk denken. Je ziet diverse vormen van woningcorporaties die succesvol zijn. Laat dat! Je moet geen model willen opdringen. Alle verstikkende wet- en regelgeving komt voort uit ‘Vestia nooit weer’. Beter is om woningcorporaties af te rekenen op resultaat. Als het organisatie-model waarin een woningcorporatie opereert niet werkt, wordt dat vanzelf wel gecorrigeerd.” ■

