



**Esther Borstlap (Woonborg):
'Verwonder je iedere dag,
het kan altijd beter'**

Woonborg is de corporatie met de laagste bedrijfslasten van Nederland. Waar sommige woningcorporaties tot vier maanduren voor de dekking van hun bedrijfslasten nodig hebben, is dat voor de corporatie uit Vries in Drenthe amper driekwart maanduur. Valt er dan nog wat te verbeteren? "Voldoende," zegt **Esther Borstlap**, sinds 14 maart directeur-bestuurder bij **Woonborg**. Een gesprek over de koersvastheid en doorzettingsvermogen van een kleine corporatie.

Esther Borstlap. Wie op internet haar naam zoekt stuit onvermijdelijk op haar lidmaatschap bij Grinta business cycling. Niet zomaar een fietsclub, maar één waar wordt 'gefietst met ballen'. Niet puffend een talud op, maar juist een tandje erbij wanneer de Marmotte met zijn Alpe d'Huez, Galibier, Telegraphe en Glandon op één dag moet worden getrotseerd. Het is duidelijk dat Esther haar 'mannetje' staat en flinke uitdagingen niet uit de weg gaat. "Fietsen is heel puur en dat past bij me. Als het even tegenzit denk ik: kom maar op," zegt de 37-jarige, woonachtig in Groningen.

Koers van Woonborg

"Met die mentaliteit heb ik ook ingetekend op de koers van Woonborg waarin het betaalbaar houden van onze 4900 woningen en het langer zelfstandig kunnen wonen in de dorpen en kernen centraal staat," vervolgt Esther. "En alhoewel het klimfietsen enerzijds solitair is, weet ik ook dat je alleen samen de klus kunt klaren. Je kunt niet koersen zonder teamwork. In mijn voorbereiding op de Tortour in Zwitserland heb ik bijvoorbeeld samen met anderen getraind om beter te worden en wist ik alles van de juiste voeding omdat ik kon leunen op de kennis van anderen. Bij Woonborg doe ik dat ook op die manier. Ik heb vijfenveertig collega's die ik graag uitdaag mij te voeden met hun visie op hoe we ons werk beter kunnen doen. Natuurlijk wel met een duidelijk doel voor ogen. Ik ben koersvast."

Oog voor doelgroep

Voordat Esther als directeur-bestuurder aan de slag ging bij Woonborg, werkte ze onder meer in verschillende functies bij de grote corporaties de Alliantie en Lefier. "Een leerzame periode waarin de focus op projectontwikkeling en 'het neerzetten van woningen' geleidelijk aan werd verruild voor meer oog voor de huurtoeslaggerechtigde doelgroep. Mij spreekt de combinatie van de menskant, de bedrijfskundige kant en techniek erg aan. Bij Woonborg ben ik in gesprek met huurders, praat ik met onze vakmannen over de schildercyclus en maak ik biedingen op de woonvisies van de vier gemeenten waar wij bezit hebben. Die brede portefeuille maakt het veelzijdig en uitdagend."

Uit de tent

Woonborg is na een periode van flink snoeien – de organisatie kromp van 68 naar 43 medewerkers – volgens Esther weer klaar om uit de tent te komen. "Het sleutelwoord daarbij is vooral 'zelf doen'. Dat is een leerproces waarin het mijn rol is om vooral veel vragen te stellen. Juist van de mensen die even stil zijn, wil ik graag weten wat er in ze omgaat. Als een collega bij mij binnenloopt met een projectvoorstel, vraag ik of ze de kennis van collega's hebben meegenomen. Er zit zoveel kennis in deze organisatie, dat moet je mobiliseren. Ander voorbeeld: we zitten tegen de verkoopbegroting aan.

Ik vraag vervolgens onze medewerker verkoop om een adviesstuk te schrijven wat we moeten doen. 'Dat moet ik toch niet beslissen', wordt er dan gezegd. Dat klopt, maar ik wil dat medewerkers het voortouw nemen. Af en toe moeten mensen gewoon even aan kop fietsen en voelen dat er met hun visie en inbreng ook echt iets wordt gedaan. Ik wil graag dat alle medewerkers trots zijn op wat we samen met Woonborg presteren."

Supergezond

Over de financiële positie van Woonborg is Esther tevreden. "Onze bedrijfslasten zijn supergezond en alle oude grondposities zijn opgeruimd. Toch zie ik nog ruimte voor verbetering. Die ruimte wil ik gebruiken voor het nog beter maken van klantprocessen, onder meer door digitalisering. Onze dienstverlening is erg belangrijk maar kan nog beter, waardoor de klanttevredenheid verder toeneemt. In dat kader ben ik ook erg trots op onze eigen onderhoudsdienst; het uitbesteden daarvan is geen optie. Omdat onze huurders steeds langer thuis wonen – de gemiddelde leeftijd is 58 jaar – en omdat wij een plattelandscorporatie zijn, vind ik het belangrijk dat er een Woonborg-vakman over de vloer komt. Zij weten wat er speelt en kennen de huurders persoonlijk. Dat wil ik graag zo houden."

Vastgoedsturing

Vastgoedsturing heeft ook de speciale aandacht van Esther. "We hebben een goede financiële uitgangspositie en dat biedt ruimte voor onze volkshuisvestelijke ambities. We hebben veel woningen in dezelfde prijsklasse, maar van verschillende kwaliteit. Er is ruimte om daarin te bewegen en dat doen we ook door de planning- en control cyclus van vastgoedsturing te optimaliseren. We willen ook over vijftientig jaar nog steeds woningen met een goede verhouding in prijs en kwaliteit hebben."

Ze vervolgt: "Onze koers is sturen op betaalbaarheid en de huren zo laag mogelijk houden. We investeren in de kernen en krimpen in de dorpen. Maar we trekken daar niet weg. Vanuit onze portefeuillestrategie verkopen we de komende jaren zeer geleidelijk woningen, zo'n dertig per jaar. Het geld dat we daarmee verdienen gebruiken wij om het totaal aantal woningen op peil te houden."

Overigens is het nog niet zo eenvoudig om de markt vraag goed in beeld te krijgen, zegt Esther. "Urgenten hebben binnen een paar maanden een woning, maar voor drie starterswoningen in de gemeente Noordenveld hadden we bijvoorbeeld maar zeven inschrijvingen. Dat zijn signalen die je serieus moet nemen. Hier en daar zitten we in ons werkgebied echt tegen ontspanning van de woningmarkt aan. Om vastgoedsturing goed invulling te geven zullen we

>>



TROTSE PARTNER VAN DE NEDERLANDSE WIELRENSPORT

Sportfoto.nl



U wilt als woningcorporatie het beste voor uw huurders, dat spreekt voor zich. Maar hoe doet u dat? Hoe bereikt u die spreekwoordelijke top, nu middelen schaars zijn?

Centric, als trotse sponsor van de Nederlandse Wielrenbond KNWU, weet hoe u de meest efficiënte weg omhoog vindt. Want of het nu om het rondraaien van de pedalen gaat of het slimmer maken van bedrijfsprocessen: winnen lukt alleen lean & mean. De tot op het bot getrainde wielrenner met z'n geschoren kuiten weet dat maar al te goed. Maar het geldt evengoed voor u als corporatie. En u hoeft het niet alleen te doen: bij Centric staat een profteam voor u klaar met uitgekiend materiaal.

Efficiënt naar de top met Centric!

daarom onze informatie goed op orde moeten hebben om de juiste afwegingen te kunnen maken."

Extra druk

De enorme afslanking van Woonborg – veel functies zijn ontdudd – brengt een extra druk op de organisatie met zich mee. "Mensen vangen elkaar op waar nodig, maar extra werk zoals de implementatie van de Woningwet maakt het pittig. Dan ben ik gewoon meewerkend," zegt Esther, die de mouwen gerust opstroopt. "Mijn medewerkers voelen veel verantwoordelijkheid en daar komt bij dat ze dat van mij ook krijgen. Budgetverantwoordelijkheid en -mandatering loopt nu nog onvoldoende synchroon. Door het verbeteren van sturingsinformatie maken we inzichtelijk waar geld het slimste en beste tot zijn recht komt. Niet alleen voor je eigen huidhoudboekje maar ook omwille van de financiële verantwoording naar derden. Kostenbewustzijn is een belangrijk speerpunt."

Coalitie

"Maar ook al focust onze organisatie op het zo goed mogelijk dienen van bewoners en ook al hebben wij nog investeringscapaciteit, samenwerking met andere partijen is nodig om mensen langer thuis te kunnen laten wonen in de dorpen en kernen. Dat lukt alleen in coalitie met gemeenten, de huurdersvereniging en zorginstellingen. Ik wil de komende periode nadrukkelijk de verbinding maken met andere partijen."

Vragen stellen

In amper twee maanden tijd heeft Esther op meerdere punten de vinger op de zere plek kunnen leggen. "Vastgoedsturing, oninbare vorderingen, digitalisering en after sales zijn onderwerpen die extra aandacht vragen." Op de vraag hoe ze dat zo snel in beeld heeft gekregen, zegt ze: "Door veel vragen te stellen. Daarmee leg je de kwetsbaarheid van een organisatie bloot. Het is geen quiz, je moet je dagelijks blijven verwonderen over de dingen die in je organisatie gebeuren. Duik erin en stel vragen, je krijgt er zo ontzettend veel voor terug."

Verantwoordelijkheid

"De krimp van 68 medewerkers naar ongeveer 43 is een flinke slok op de borrel," zegt Esther. "Het betekent dat je nog meer aanstuurt op brede functies en achtervang. Je zit sneller aan je limiet. Het betekent ook dat je kritischer wordt in wat je wel en niet doet als corporatie. Tegelijkertijd merk ik dat iedereen zijn verantwoordelijkheid pakt. Ook dat is het voordeel van een kleine organisatie. Je kunt compact organiseren. Het nadeel? Als er ook maar één medewerker omvalt kan het al lastig worden, zeker op de lange termijn. Iedereen voelt dat: in een kleine organisatie stap je daarom minder snel af. Je collega heeft er direct last van."



Verbeteren op de werkplek

Ze vervolgt: "Mijn overtuiging is dat je de verbetering in organisaties op de werkplek moet faciliteren. En organiseer feedbackloops: bel een huurder wanneer er een reparatieverzoek is uitgevoerd. Je krijgt op die manier belangrijke informatie om het de volgende keer beter te doen. Door het verhuurmutatieproces nog slimmer te organiseren, willen we meer tijd vrijspelen voor after sales. Ook wil ik de verbinding van het primaire proces tussen dagelijks onderhoud met wijkbeheer verbeteren. De vaklieden komen namelijk omdat de klant het wil, de wijkbeheerder alleen maar wanneer er 'gedoe' is. Door deze twee invalshoeken te combineren kunnen we in de preventieve sfeer veel meer betekenen. Ook de huismeester die rondloopt in de complexen, is Haarlemmerolie in deze informatiestroom. Je moet dit niet zwaar organiseren, maar stimuleren door collega's te betrekken. Daar worden we allemaal beter van: wij zijn met zijn allen 'Woonborg'." ■