

A portrait of Pierre Sponselee, a middle-aged man with grey hair, wearing a blue suit jacket over a light-colored checkered shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a building.

Pierre Sponselee: 'Samenwerken is voorwaardelijk voor bestaansrecht Woonwaard'

Wat gebeurt er als een woningcorporatie zichzelf de vraag stelt: wat heb ik eigenlijk nodig om mijn kerntaken goed uit te voeren? Deze vraag stelde **Woonwaard Noordkennemerland** zich in 2011. Het antwoord leidde tot een halvering van het personeelsbestand, de inrichting van een platte organisatiestructuur en meer focus in de organisatie. Een gesprek met directeur-bestuurder **Pierre Sponselee** over afvallen en slank blijven.

Woonwaard verhuurt 14.500 woningen in de regio Alkmaar/Heerhugowaard. "Het leuke van corporatiebestuurder zijn is dat het gaat over een primaire levensbehoefte van mensen: wonen," zegt Pierre Sponselee, directeur-bestuurder en 'corporatiemens' in hart en nieren. "De uitdaging is om dit maatschappelijk nut te combineren met het zo bedrijfsmatig mogelijk uitvoeren van je taken."

Dat de verhuurderheffing de bedrijfsmatigheid heeft aangejaagd, daarvan wil Pierre niets weten. "Corporaties die de verhuurderheffing hebben aangegrepen om bedrijfsmatiger te gaan werken, hebben de jaren ervoor gemist." Pierre vindt evenmin dat corporaties de tucht van de markt ontberen. "De tucht van de tijdsgeest is veel belangrijker. De uitdaging is om deze tucht te vertalen in wat we doen en hoe we onszelf organiseren."

Veranderende wereld

Woonwaard is daarom in 2011 al gestart met nadenken over hoe de organisatie anders kan worden ingericht. "Nogmaals, niet met de verhuurderheffing als drijfveer, maar omdat we zagen dat de wereld aan het veranderen was. Als je kritisch naar je organisatie kijkt, blijkt dat je je werk met veel minder mensen afkunt."

Procesgestuurd

De zelfreflectie van Woonwaard heeft ertoe geleid dat de corporatie uit Alkmaar sinds 1 januari 2013 een ander organisatie-model heeft dan de meeste andere corporaties. "We hebben onze organisatie ingericht op basis van onze primaire processen," zegt Pierre. "Daardoor hebben we veel meer focus in de organisatie gebracht. Een van de principes van een procesgestuurde organisatie is de grote mate van zelfstandigheid van medewerkers laag in de organisatie. Procesmanagers sturen teams aan en rapporteren rechtstreeks aan mij. Dat gebeurt periodiek tijdens het eten van een broodje: zo maak je van de nood – slim en efficiënt – een deugd."

Halvering personeelsbestand

"Als je jezelf afvraagt wat ervoor nodig is om ons werk goed te doen, is het onvermijdelijk dat je ook je bedrijfslasten onder de loep neemt. In 2010 hadden we nog 175 medewerkers, nu zijn dat er 84, ruim een halvering. Een belangrijke besparing was bijvoorbeeld het uitbesteden van ons onderhoudsbedrijf, dat scheelde al 25 fte. Onze verhouding fte versus vhe is één op de 175, en we scoren een A-status in de Aedes benchmark. We zijn nu een hele 'goedkope' procesgerichte organisatie."

Slank blijven

Afvallen is een kunst op zich, maar slank blijven vereist nog meer discipline. "We hebben onlangs duizend woningen van Ymere overgenomen. Vroeger zou dat automatisch tot misschien wel tien extra fte hebben geleid. Nu zijn dat nog geen twee. Het bewustzijn dat we goedkoop willen werken zit diep in de genen."

Triumph Spitfire

Woonwaard heeft als procesgestuurde organisatie nu ruim drie jaar ervaring en is daarmee 'koploper' in de sector. Pierre is tevreden over de resultaten van zijn platte organisatie. "Informatie bereikt mij nu veel directer. Vergelijk het met een moderne auto: je krijgt indirecte informatie via prachtige metertjes op een dashboard, maar je hebt eigenlijk geen idee waar het precies vandaan komt. Onze organisatie is nu weer als rijden in een Triumph Spitfire: ik voel direct wat er gebeurt in mijn organisatie."

Enthousiasme

Ondanks een halvering van het personeelsbestand is volgens Pierre het enthousiasme onder zijn medewerkers juist gegroeid. "Als de dagelijkse dingen lukken, dan is dat heel duidelijk een prestatie van de teams zelf. De bijdrage van medewerkers is veel duidelijker en dat geeft elan en plezier in de organisatie."

Teamspirit

Als voorbeeld van de teamspirit noemt Pierre de implementatie van Dynamics Empire van cegeka-dsa en tegelijkertijd het alles in één keer in de cloud plaatsen van de kantoor-automatisering en het ERP-systeem door NEH Shared Services. "De donderdag voor Pinksteren gingen de stekkers eruit. Tijdens de Pinksterdagen nam ik een kijkje en was ik diep onder de indruk hoe externen van NEH en cegeka-dsa samen met onze medewerkers de schouders eronder hadden gezet. Iedereen liep vrolijk en enthousiast rond. Een van de leveranciers zei me: 'je krijgt die medewerkers van jou niet gek. Ze doen het gewoon'. Mooi als een externe partij dat waarneemt en deelt. Na Pinksteren waren we weer up and running en na een paar dagen konden de hulptroepen alweer naar huis."

Business case

De implementatie van Dynamics Empire is – in de geest van het kostenbewustzijn van Woonwaard – op basis van een business case uitgevoerd. "Voorwaarde voor ons om met een modern ERP-systeem te werken is dat het efficiency en kostenbesparing moet opleveren," zegt Pierre daarover. "Daarnaast moest het ons ondersteunen op drie speerpunten: klantfocus, interne beheersing en vastgoedsturing."



Umbrella verbind alle kanalen

Umbrella is de combinatie van KCC-software, klantportalen met selfservice dienstverlening en zaakgericht werken. Wij verbinden deze onderdelen en zorgen zo voor betere dienstverlening en meer inzicht in resultaat.

Zo sla je met Umbrella dus twee vliegen in één klap! Je zorgt voor tevreden klanten, die altijd en overal zaken kunnen doen met jouw organisatie. Tegelijkertijd biedt Umbrella je inzicht in hoe je processen slimmer en klantgerichter kunt maken.

Lees meer op wijzijnumbrella.nl



We hebben met cegeka-dsa afgesproken dat door te kiezen voor Dynamics Empire deze revenuen daadwerkelijk worden verzilverd. Datzelfde geldt voor NEH Shared Services: beide IT-partners snappen dat het zo werkt en staan volledig achter hun oplossing."

Samenwerken

Samenwerken met IT-partners, aannemers, collegacorporaties is volgens Pierre fundamenteel voor een compacte woningcorporatie als Woonwaard om te overleven. "Samenwerken is een voorwaarde voor ons bestaansrecht. Buiten ligt de kennis en die halen we door samenwerking naar binnen. Alleen samen kun je doelen realiseren."

Schuldenproblematiek

Eén van de terreinen waarop samenwerken fundamenteel is, is het domein schuldenproblematiek. "Als iemand in de schulden zit, komen er allemaal instanties over de vloer en die doen dat allemaal op hun eigen manier. Uitgangspunt is dat de huurder weer de regie krijgt en dat er op een eenduidige manier gesprekken worden gevoerd en een oplossing wordt aangedragen. We zijn daarom samen met onze partners op training gegaan over hoe we onze gezamenlijke klanten het beste kunnen benaderen en helpen. Ook zijn we veel meer dan voorheen proactief met bewoners en toekomstige huurders in gesprek over woonlasten. Welke kosten heb je allemaal en is de keuze voor een bepaalde woning dan wel verstandig? Door kostenbewustwording bij de toekomstige huurder te voeden, proberen we het gebruik van huurtoeslag te beperken."

Kostendekkend exploiteren

Naast het goedkoper maken van de eigen organisatie had Pierre nog een andere droom: het goedkoper maken van

wonen. "We willen betaalbare woningen kostendekkend kunnen exploiteren. Dat doen we door de bouw uit te dagen. Kostendekkend exploiteren betekent dat we veel sneller kunnen beslissen om bij te bouwen, mocht onze sociale woningvoorraad ontoereikend zijn voor de vraag. Wij dragen daarin ons steentje bij door een hele goedkope organisatie te zijn. Daar zijn we immers zelf de baas over. Wij doen er alles aan om woningen betaalbaar te houden. Dat lukt ons ook echt: in 2015 hebben we de streefhuur van alle woningen met 3 procent verlaagd. Dat betekende voor ruim een derde van onze huurders concreet een huurverlaging. Dit jaar hebben we de streefhuur bevroren. Dat betekende voor 45 procent van onze huurders geen huurverhoging. Onze inspanning geven we dus direct terug, zodat huurders letterlijk merken dat wij goedkoper werken."

Stroomversnelling

Een samenwerking waar Pierre trots op is, is de Stroomversnelling. "We hebben 55 Nul-op-de-meter-woningen gerealiseerd en opdracht gegeven voor de aanpak van nog eens 200 woningen. We staan als sector voor een grote opgave als het gaat over het verduurzamen van bestaand bezit. Op de traditionele manier gaan we dat niet redden."

Weggegooid geld

Pierre weet niet waarom niet alle woningcorporaties de Stroomversnelling omarmen. "Als ik daar het antwoord op wist. We hebben 'half corporatieland' op bezoek gehad in onze modelwoningen. Toch zie je dan dat veel corporatiebestuurders nog te veel mitsen en maren zien, zoals de EPV die er toen nog niet doorheen was. Of dat de Nul-op-de-meter-woning nog teveel wordt gezien als iets voor de 'afdeling Leuk'. Bij die corporaties ontbreekt het strategische haakje om de Stroomversnelling te zien als een kans om bestaand bezit betaalbaar te houden en een bijdrage te leveren aan CO2-reductie. Van de 100 woningen met een gasaansluiting zijn er over 25 jaar nog maar een kwart over. Ministers Kamp en Blok zien het wél en willen hoog tempo maken om de afhankelijkheid van gas te verminderen. Zie je dit niet als bestuurder en mis je dit strategische haakje, dan loopt het dood. Alles wat deze corporaties in standaardrenovaties stoppen is in feite weggegooid geld: over tien jaar kan je er weer opnieuw geld in pompen."

Pierre vervolgt: "Eigenlijk zouden we als corporatiesector moeten zeggen: wij doen niets meer in gas. Maar bij het innemen van dit soort standpunten zie je direct dat 'de sector' is verdeeld in mini-sectoren. Iedereen zit anders in de wedstrijd. Maar waar je ook zit, als je kijkt naar het bezit uit de jaren 60/70, dan kun je er toch niet tegen zijn om dat grondig te verduurzamen? Als sector zouden we daarin een duidelijke boodschap moeten afgeven. Aan elkaar, aan de politiek en aan de bouw. Het goede nieuws, die laatste twee willen wel!" ■