

A portrait of Anne Wilbers, a woman with short brown hair, wearing a light-colored, textured cardigan over a dark top. She is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred indoor setting with purple and blue elements.

Anne Wilbers, bestuurder Mooiland: 'Mooiland wordt een typische woningcorporatie'

Een typische woningcorporatie. Dat is wat bestuurder Anne Wilbers van Stichting Mooiland wil maken. "We koersen op het doelmatig inzetten van onze maatschappelijke middelen in een aangesloten regio."

Een gesprek over de koerswijziging en organisatieverandering van een atypische naar een 'gewone' woningcorporatie.

Voorordat de Amsterdamse haar intrede deed in de volkshuisvesting, werkte Anne onder andere als lobbyiste in public affairs. "Mijn ervaring van toen helpt mij nog steeds in het verdiepen in de argumenten van een ander en om ingewikkelde dingen in klare taal uit te leggen."

Uitdagende overstap

Het grootste deel van haar carrière in de corporatiesector werkte Anne bij de Alliantie en haar rechtsvoorgangers. "Bij een grote organisatie als de Alliantie is er altijd reuring. Elke keer deed er zich wel weer iets voor en ben ik een paar keer veranderd van functie." Toen ze aankondigde haar laatste functie van algemeen-directeur bij de Alliantie in Amsterdam te verruilen voor het bestuurderschap bij Stichting Mooiland, vonden haar collega's het misschien wel spannender dan Anne zelf. Zo vroegen zij zich onder meer af wat de bij wet verplichte regionalisering van woningcorporaties zou betekenen voor Mooiland. "In combinatie met andere grote opgaven van Mooiland, heb ik in het begin best even gedacht: help, kan ik dat? Maar ik merkte eigenlijk vanaf dag één dat ik bij de Alliantie zoveel bagage had opgedaan, dat er geen moment is geweest dat ik niet wist wat ik moest doen."

Atypisch

Sinds één jaar is ze nu bestuurder bij Mooiland, zoals ze zelf zegt een 'atypische woningcorporatie' met zevenentwintigduizend woningen die actief is in honderddrieëndertig gemeenten verspreid over heel Nederland. In meer dan tachtig procent van deze gemeenten heeft Mooiland minder dan tweehonderdvijftig woningen. Een koerswijziging en organisatieverandering moet van Mooiland een corporatie maken die haar middelen bij voorkeur besteedt in een aaneengesloten regio, waar lokale verankering voorop staat. "Je kunt niet overal een volkshuisvester van betekenis zijn."

Ambitieuze strategie

Op de vraag hoe ze de verandering vormgeeft, grijpt Anne terug naar haar start bij Mooiland. "Toen ik een klein jaar na de bestuurscrisis in de zomer van 2014 bestuurder werd, ben ik in eerste instantie verdergegaan met het uitrollen van de strategie die door mijn voorgangers in gang was gezet. Er is door het toenmalige bestuur besloten dat Mooiland zich wilde concentreren op Noordoost Brabant, Nijmegen en Apeldoorn. De strategie voorzag in de verkoop van acht- tot tienduizend woningen en het terugkopen of realiseren van vijfendertighonderd tot vijfduizend woningen in Nijmegen en Apeldoorn. Terwijl de mensen bij Mooiland allemaal blij waren dat de vaart er flink inzat, stapelden bij mij de kritische vragen over deze ambitieuze strategie al snel op."

Op de rem

Ze vervolgt: "We hebben toen op de rem getrapt en een impactanalyse laten maken door een adviesbureau naar de kansrijkheid van de strategie. Als gevolg daarvan hebben we al snel onze uitbreidingsplannen in Apeldoorn laten vallen. We stelden vast dat de strategie te snel tot uitvoering is gebracht. In plannen met zoveel impact moet je de investeringsbehoefte en belangen van belanghebbenden, toezichthouders en andere woningcorporaties zorgvuldig afwegen. Dat was onvoldoende gebeurd. Als maatschappelijke organisatie wijzig je niet in je eentje de koers."

Koerswijziging

De koerswijziging is overigens wel een juiste, vindt Anne. "Als je bezit hebt in honderddrieëndertig verschillende gemeenten, is het heel plausibel om te kijken naar een andere koers. Nog steeds is het onze voorkeur om als gewone woningcorporatie actief te zijn in één aansluitend gebied. Dat gebied is Noordoost-Brabant, waar we van oudsher al sterk zijn vertegenwoordigd. En Nijmegen, omdat dit grenst aan Noordoost Brabant en we hier al bezit hebben. Voor Nijmegen brengen we, in nauw overleg met belanghebbenden, eerst goed in kaart waar behoefte aan is voordat we er bij het ministerie van BZK een uitzonderingspositie voor aanvragen."

Rendementsturing

Om betere keuzes ten aanzien van het bezit te kunnen maken, brengt Mooiland op dit moment de staat ervan in kaart. "We zijn bezig met conditiemeting, want dat hadden we onvoldoende scherp. De volgende stap is vaststellen welk bezit in aanmerking komt om op te knappen. We waardeerden al op marktwaarde in verhuurde staat. Met TMS en AM van Reasult hebben we dat goed in de vingers. Het inbedden van rendementsturing in onze organisatie krijgt ook steeds meer vorm. Dat wil niet zeggen dat we altijd voor maximaal rendement gaan, maar het helpt ons om doelmatiger te zijn. We willen voorkomen dat we ergens te veel voor betalen of dat we slecht renderen omdat we minder efficiënt zijn."

Realisme

"Door op de rem te trappen hebben we meer rust en realisme in onze koerswijziging gebracht," zegt Anne. "We zijn na de verkoop van duizend woningen aan Wonen Limburg en een paar honderd woningen aan corporaties in Gouda en Den Helder gestopt met complexgewijze verkoop. Het heeft geen zin om aan de ene kant hard te verkopen terwijl je aan de andere kant onvoldoende weet waar de investeringsbehoefte ligt."

>>

CorporatiePlein 2015

STAND 33: BEVEILIGING EN PRIVACY

Hoe voorkomt uw corporatie datalekken?



Reorganisatieplan

Als onderdeel van de vernieuwde koers lag er bij Annes start als bestuurder ook al een reorganisatieplan voor een nieuwe organisatiestructuur klaar. De nieuwe organisatie-inrichting moet de slagkracht van Mooiland versterken en leiden tot substantieel lagere bedrijfslasten. "We hebben afscheid genomen van zeventig medewerkers en nieuwe medewerkers aangetrokken. De plaatsing van medewerkers liep nog tot afgelopen voorjaar door. Eigenlijk begint dan het werk pas en moet je de organisatie van scratch af aan bouwen."

Systeemtechnisch één Mooiland

Mooiland moet niet alleen organisatorisch, maar ook systeemtechnisch nog één Mooiland worden, zegt Anne. "We hebben op dit moment bijvoorbeeld nog steeds drie verschillende ICT-systemen en verschillen in werkprocessen en beleid. Daarom implementeren we op dit moment Dynamics Empire van cegeka-dsa als geïntegreerde ERP-oplossing."

Op koers

Anne vervolgt: "Aan de systeemkant ligt de verbouwing op koers. Samen met cegeka-dsa sturen we op ingebruikname van Dynamics Empire op 1 januari 2016. Met een vernieuwd primair systeem kunnen we straks op allerlei niveaus excelleren. We gaan van drie verschillende datadefinities naar één uniforme set. Ook kunnen we de bedrijfsvoering straks met minder mensen uitvoeren. Standaardisering en digitalisering spelen daarin een grote rol."

Hoe verder

Zekerheid over de toekomst van aanzienlijke delen van Mooilands bezit is er voorlopig niet. "Het gaat om veel woningen en veel geld. Daarom is zorgvuldigheid geboden," zegt Anne. "De voorkeur gaat nog steeds naar een aaneengesloten gebied, maar we kijken ook naar alternatieven om ons geld te besteden in de volkshuisvesting. Op zijn vroegst krijgen we in juli 2016 van de minister uitsluitsel over ons uitzonderingstraject. Dat betekent ook voor medewerkers van Mooiland dat de onzekerheid over het invulling geven aan de koers voorlopig aanhoudt. We kunnen nog niet op volle kracht vooruit."

Dat betekent volgens Anne allermist stilstand. "We werken ondertussen door aan één Mooiland. Daarin zetten we nu flinke stappen vooruit. Uiteindelijk staat alles wat we doen in het teken van doelmatige inzet van middelen voor de volkshuisvesting. Dat besef rechtvaardigt dat we nu het gaspedaal even los moeten laten." ■

