



Kirsten Dubbelman (Haag Wonen):

Voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van vastgoeduitgaven vergroten

Als woningcorporatie wil je weten wat je kunt verwachten, ook qua financiën. Geen plotselinge uitgaven en doorgeschoven projecten, maar een helder overzicht van wat ieder jaar financieel van je wordt verwacht. Bij Haag Wonen – verantwoordelijk voor zo'n 22.000 woningen in de Hofstad – leidt de wens voor meer voorspelbaarheid en betrouwbaarheid in de vastgoeduitgaven tot nieuwe systemen én een organisatieverandering. *CorporatieGids Magazine* sprak daarover met Directeur Vastgoed Kirsten Dubbelman: "We willen continu bezig zijn met wat goed gaat en wat beter kan."

De komende jaren staat Haag Wonen voor een grote opgave op verschillende vlakken, begint Kirsten het gesprek: "Ons investeringsvolume voor de komende tien jaar is ongeveer twee miljard euro, waarvan de helft bestemd is voor verduurzaming van het bestaande bezit en de rest voor nieuwbouw. We hebben nu ongeveer 22.000 woningen en willen uitbreiden met 3.000 sociale woningen en hebben de ambitie om ook middenhuurwoningen toe te voegen.

Als Haag Wonen voelen we onze verantwoordelijkheid om daar letterlijk ons steentje aan bij te dragen en zo de doorstroming te verbeteren. Maar dat zorgt wel voor een extra spanningsveld: kunnen we de bouw van die middenhuur financieren? Want daarvoor moeten we geld lenen zonder geborgde financiering, waardoor het even duur is als voor een 'reguliere' belegger."

Naoorlogs bezit

Opereren in een grote stad brengt verschillende uitdagingen met zich mee. Kirsten: “Haag Wonen bezit veel woningen in naoorlogse wijken, zoals Mariahoeve en Den Haag Zuid West, waar verduurzamen heel kapitaalintensief is. Ook nieuwbouw is een uitdaging omdat je bent aangewezen op ontwikkelaars die plannen hebben voor nieuwbouw, waarbij je het percentage sociale huurwoningen op je kunt nemen. We hebben bij ons eigen bezit altijd de positie om zoveel mogelijk te renoveren en verduurzamen. Wanneer dit niet mogelijk is of niet voldoende kwaliteitswinst oplevert en voor de lange termijn toekomstbestendig blijft, gaan we pas over op sloop- en nieuwbouw. Dat heeft niet onze voorkeur, omdat dit een lange en zorgvuldige voorbereidingstijd vergt met bewoners en omwonenden. Als het hele proces goed verlopen is moet je vervolgens de bewoners in tijdelijke woningen huisvesten. Dat is geen sinecure. Daarnaast leidt het vaak tot veel politieke discussie, wat de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van vastgoeduitgaven lastig maakt.”

Langgekoesterde wens

Het verbeteren van het inzicht in vastgoeduitgaven was een langgekoesterde wens van Haag Wonen: “Dat dit hét moment is om hiermee aan de slag te gaan, is een stapeling van factoren. Allereerst omdat ons ERP-systeem Tobias AX overgaat naar Tobias 365 én ons oude systeem voor de meerjaren onderhoudsbegroting end-of-life is en vervangen moet worden. Naast wensen voor beter inzicht en voorspelbaarheid in vastgoeduitgaven is de wens ook om onze dienstverlening te optimaliseren en onze samenwerking met onze ketenpartners verder te professionaliseren. Daarnaast hebben we te maken met steeds meer projecten die kapitaalintensiever worden, waardoor we het inzicht willen verbeteren. Als Haag Wonen willen we steeds meer datagedreven werken, iets waar we hiermee een fundament voor leggen.”

Grip op projecten

Betere grip op vastgoeduitgaven leidt ook tot betere financiële planning en beter inzetten van capaciteit van onze interne organisatie, legt Kirsten uit: “Wanneer bijvoorbeeld projecten plotseling vertraging oplopen, kunnen de verwachte uitgaven terugvallen van 300 naar 100 miljoen euro. Als Haag Wonen hebben we geen geld op de plank liggen voor projecten, maar moeten we geld lenen. Dat gebeurt op basis van de waarde van ons bezit, iets wat je niet te vroeg wilt doen omdat je dan rente betaalt over iets wat je nog niet kunt uitgeven.”

Vooruit!

“Het lijkt veel en divers wat we als wensen hebben om onze organisatie beter toekomstbestendig te maken,” vervolgt Kirsten. “Dat is de reden dat we dit aanvliegen als een integraal programma. Haag Wonen zet de stappen onder de noemer ‘Vooruit!’. Dit programma helpt ons de te zetten stappen

als organisatievraagstuk in beeld te brengen. Zo heb je niet afzonderlijke afdelingen of teams die rennen, maar werkt iedereen parallel en integraal aan hetzelfde doel. Hierbij werken we nauw samen met AVW2. Zij hebben veel ervaring met dit soort vraagstukken en helpen ons bij de veranderingen in de organisatie. Het is namelijk niet iets wat ‘eenmalig gebeurt en klaar is’, maar vraagt om een nieuwe mindset waarbij de focus ligt op continue verbetering. Dat vergt iets van alle lagen van de organisatie.”

“Een voorbeeld hiervan is de stap die we maken naar procesgericht werken. Haag Wonen is van oudsher per afdeling georganiseerd: wonen, financiën, strategie & beleid, I&I en bedrijfs ondersteuning. Maar het proces van vastgoed loopt over meerdere afdelingen heen. We hebben daarom gekeken naar wie welke rol heeft, wie de proceseigenaren zijn, wie welke verantwoordelijkheden heeft en welke resultaatgebieden daarbij horen. De interne samenwerking over afdelingen heen is versterkt en men weet veel beter wat en waarom hun collega's doen en wat hun rol is.”

Professionele onderbouwing

Omdat het investeringsvolume stijgt en het aantal projecten toeneemt, wil Haag Wonen haar investeringen ook op een professionelere manier onderbouwen: “Dat doet ieder team op zijn eigen manier, van projectrapportages voor vastgoedinvesteringen tot planmatig onderhoudsinvesteringen, maar ook verkooprapportages of scenariostudies. Onderdeel van Vooruit! is dat we kijken naar systemen die ons hierbij kunnen ondersteunen en grafisch laten zien wat hoofdlijnen zijn en wat ons investeringsvolume doet. Zowel aan de kant van investeringsuitgaven, maar ook bij het meerjarig onderhoud. We hebben daarom voor twee nieuwe systemen gekozen die ons moeten helpen de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid te vergroten.”

Continu ontwikkelen

Het nieuwe systeem voor de MJOB is bijna live, sluit Kirsten het gesprek af: “De nieuwe versie van Tobias gaat in april live en wat betreft het systeem voor vastgoedprojecten willen we januari 2026 live gaan. Dat zijn de grote pijlpalen in Vooruit!, maar het gaat om meer dan alleen de grote live-momenten. Het gaat erom dat we als Haag Wonen procesverbeteringen doorvoeren en onszelf continu ontwikkelen. Met AVW2 hebben we de eerste stappen gezet in die verandering, en dat moeten we nu steeds meer onderdeel laten worden van ons DNA. Zo moeten we continu bezig zijn om te kijken wat goed gaat, wat beter kan en hoe we processen daarvoor kunnen evolueren, zonder dat het leidt tot een complete herinrichting.”