



Mark Dijsselbloem (Woningbouwvereniging Hoek van Holland):
**Uitbesteden onderhoud kwestie van
 samen werken en presteren**

Begin 2017 stond Woningbouwvereniging Hoek van Holland (WVH) aan de vooravond van een grote verandering. De corporatie besloot haar Niet-Planmatig Onderhoud (NPO) uit te besteden, en transformeert daarmee van een uitvoerende naar een regiecorporatie. Wat zijn bijna twee jaar later de belangrijkste geleerde lessen? Een gesprek daarover met Manager Vastgoed Mark Dijsselbloem.

Twee jaar geleden vertelde Mark in *CorporatieGids Magazine* al over het besluit om het niet-planmatig onderhoud uit te besteden. De beslissing kwam voort kwam uit een grondige analyse. "We wilden een regiecorporatie worden," legt de Manager Vastgoed uit. "Uit de proceskostenanalyse van onze directe en indirecte kosten bleek bij uitbesteden voor ons een enorm verbeter- en tevens besparingspotentieel te liggen. De analyse liet daarnaast ook zien dat – wanneer we onderhoud niet zouden uitbesteden – we volop aan de slag moesten om de procesinrichting én alle noodzakelijke ICT-gerelateerde aanpassingen voor elkaar te krijgen."

Tijds winst

Terugblikkend op de afgelopen jaren vertelt Mark dat de voorbereiding ongeveer een jaar in beslag nam. "Op 1 september 2017 was het zover en zijn we live gegaan met het uitbesteden van NPO." Het grootste verschil als regiecorporatie noemt hij de tijds winst. "Veel momenten in het onderhoudsproces kostten veel tijd, zoals de intake of factuurverwerking. Dit trof verschillende afdelingen en collega's. Nu hebben we meer tijd over waardoor we onze aandacht kunnen verleggen naar tactische en strategische vraagstukken. Daarbij is voor ons een belangrijk resultaat dat onze klanten nauwelijks merken dat we het werk hebben uitbesteed."

ICT in de keten

Door het uitbesteden van onderhoud wordt ICT – en vooral de koppelingen met ERP-systemen – belangrijker. Mark: "Je moet daar samen met je ketenpartners aandacht aan geven. Als ketenpartner heb je ieder je eigen ERP-systeem, maar huurders zijn en blijven wel onze klanten. Zij blijven ons benaderen en het is daarom van belang dat wij te allen tijde kunnen zien wat wordt gemeld, ingepland, gereed gemeld en afgerekend. Er is namelijk een directe relatie naar onze complex specifieke begroting, de onderhoudshistorie en planmatig en groot-onderhoud. Je maakt afspraken over KPI's en rapportages, en daarom vinden wij real-time data-uitwisseling tussen ERP-systemen erg belangrijk. Naast dat je ieder met ontwikkelingen in je eigen primaire systeem te maken hebt, moet je juist ook samen aandacht hebben voor de koppeling."

Woningbouwvereniging Hoek van Holland maakt hierbij gebruik van de *Corporatie Cloud* van NCCW. "Het is voor een optimaal onderhoudsproces enorm belangrijk om samenwerkingspartners qua ICT aan elkaar te koppelen. Wij gebruiken hiervoor de *Corporatie Cloud*, en met dit platform kunnen partners en bestaande applicaties aan elkaar linken en efficiënt met elkaar samenwerken."

Noodzakelijke ICT aanpassingen

Het belang van eventuele te nemen ICT-stappen heeft volgens Mark invloed op de keuze om onderhoud uit te besteden. "Onze NPO-processen – voor reparatieverzoeken en mutatie – stonden voorafgaand nog ver af van de moderne en geautomatiseerde mogelijkheden. Er was bijvoorbeeld geen beslisboom aanwezig en afspraken konden niet online worden ingepland. Er ontbrak een goede, geautomatiseerde intake- en procesondersteuning. Ook waren opzichters veel tijd kwijt aan administratieve handelingen, wat ten koste ging van de kwalitatieve controle. Dit was negatief voor de bewoners-tevredenheid, efficiency en daarmee de totale kosten van het proces. Wanneer wij dit wilden verbeteren zonder onderhoud uit te besteden, zouden wij zelf volop aan de slag moeten om dit inrichtingsniveau tot en met magazijnbeheeroptimalisatie goed voor elkaar te krijgen. Inclusief alle noodzakelijke ICT-gerelateerde aanpassingen."

Gestelde doelen

Op de vraag of de gestelde doelen van WVH met het uitbesteden van NPO zijn bereikt, zegt Mark: "Wij wilden dat klanten de overgang amper zouden merken, wat dus gelukt is. Daarnaast zitten wij nu nadrukkelijker in onze rol als regisseur en bleven noodzakelijke ICT-aanpassingen voor onszelf beperkt. Ook zijn we gestart met afrekenen op basis van eenheidsprijzen, en is het wel of niet overgaan naar afkoop momenteel onderwerp van gesprek binnen de organisatie. Naast reparatie- en klein mutatieonderhoud willen we ook preventief en groot mutatieonderhoud toevoegen. Daarbij willen we twee verschillende klanttevredenheidsmetingen integreren en de oorspronkelijke geformuleerde KPI's specifiek formuleren."

Monitoren van doelen

Het monitoren van de gestelde doelen gebeurt volgens Mark zowel geautomatiseerd als handmatig. "Zaken als opnamesnelheid, doorlooptijd van werkzaamheden, de hoeveelheid 'first-time-fix' en klanttevredenheid zijn vrij gemakkelijk automatisch meetbare zaken. Voor zaken als innovatie, betrokkenheid van medewerkers en dossieropbouw werk je meer 'handmatig', en ga je met elkaar in gesprek."

Om ervoor te zorgen dat innovatiemogelijkheden niet naar de achtergrond verdwijnen, moet je bewust tijd nemen om met elkaar te evalueren waar je staat. "Stel jezelf de vraag



>>



wat goed gaat en wat anders kan. Hoe innovatief ben je samen bezig? Het klinkt misschien raar, maar elkaar die vraag gewoon stellen zorgt ervoor dat je hier bewust mee bezig bent.”

Externe ogen en oren

Nu het onderhoud bij WVH is uitbesteed, heeft de corporatie ‘externe ogen en oren’ in de wijk rondlopen. Op de vraag hoe je ervoor zorgt dat zij signalen kunnen oppakken, vertelt Mark: “Door geen grote druk te zetten op beschikbare tijd omdat het werk is afgekocht, kunnen de externe onderhoudsmensen gemakkelijker signaleren en terugkoppelen. Door met elkaar in gesprek te zijn over de aard van deze signalen, bewaken we nadrukkelijk de grenzen van verantwoordelijkheid.”

Opdrachtgeverschap

Goed opdrachtgeverschap is misschien wel de belangrijkste voorwaarde om regie op de samenwerking te kunnen voeren, vertelt Mark. “Uitbesteden van werk klinkt simpel, maar het vraagt om goed opdrachtgeverschap. Het moet duidelijk zijn

wat de opdracht is, wat wordt uitgesloten, waarop gestuurd kan worden en waarover verantwoording wordt afgelegd. Onze verandering van uitvoerende naar regisserende organisatie vraagt ook om verandering van opdrachtgeverschap.”

Samen de focus houden

De corporatie staat daarbij open voor opbouwende kritiek van haar ketenpartners om zo processen te verbeteren. “Een medewerker van onze ketenpartner is enkele dagen per week bij ons op kantoor waardoor we over en weer kunnen sparren en de lijnen kort zijn. Daarnaast hebben we ook periodiek verbeteroverleg. Ook daar worden zaken over en weer positief-kritisch gedeeld en opgepakt. Wij krijgen bijvoorbeeld af en toe nog de opmerking dat we uit onze regisseursstoel stappen, en in onze oude rol terugvallen. Door met elkaar in gesprek te gaan houd je de focus en zorg je dat processen verder verbeteren. Het blijft tenslotte mensenwerk.” ■