

Marjo Vankan (HEEMwonen):

Ketensamenwerking is een kwestie van een lange adem

Toen HEEMwonen in 2013 ontstond na een fusie tussen drie corporaties, had de corporatie met haar rechtsvoorgangers gemeen dat het werk zonder eigen dienst werd voortgezet. Het belang van ketensamenwerking is daarom groot bij de Limburgse corporatie. Hoe richt je deze samenwerking efficiënt in? CorporatieGids Magazine vroeg dit en meer aan directeur-bestuurder **Marjo Vankan**.

Door fusie in 2013 tussen Woningstichting Land van Rode, Woningstichting Ubach over Worms en Hestia Groep, groeide HEEMwonen tot een corporatie met ruim 10.000 vhe in de regio Parkstad Limburg. De grootste uitdaging in het onderhoudsproces noemt Marjo het blijven zorgen voor een goede dienstverlening aan de huurders. "Zo willen wij huurders tevreden hebben en houden. Goed onderhoud betekent daarbij dat onderhoud uitgevoerd wordt met het oog op het langdurig waarborgen van een goede technische kwaliteit. En dat mes snijdt aan twee kanten, want als de woningen goed onderhouden worden, heb je tevreden huurders die waarschijnlijk ook minder snel zullen verhuizen. Voor ons in krimpgebied Parkstad is dat heel belangrijk, en daarom richten wij ons op een 7,8 als KWH-cijfer voor reparaties en onderhoud."

Samenwerken in de keten

Samenwerken in de keten is van enorm belang voor de Limburgse corporatie, gaat Marjo verder. "Eén van onze ondernemingsdoelstellingen is dat wij meer de regierol nemen richting onze partners. Bij veel van onze werkzaamheden stellen wij ons de vraag of we het zelf kunnen en moeten doen, of dat er partijen zijn die het beter en efficiënter kunnen dan HEEMwonen." Op de vraag wat 'werken in de keten' voor voordeel oplevert, zegt Marjo: "Ketensamenwerking leverde ons in het eerste jaar een kostenreductie van tien procent op de directe kosten. Wij zijn daarbij ondersteund door adviesbureau AvW2, die ons heeft geholpen de afspraken rondom ketensamenwerking te implementeren en de processen lean te maken."

Ondanks de lagere kosten en relatief tevreden klanten – een oordeel van 7,4 – levert ketensamenwerking intern ook veel discussies op, bijvoorbeeld over het opleveringsniveau. Marjo: "Maar dat is juist iets positiefs. Vanuit die gesprekken kun je het onderhoud verder ontwikkelen."

Prestatieovereenkomsten

HEEMwonen heeft samen met haar ketenpartners prestatieovereenkomsten afgesloten. "Het nakomen van de afspraken wordt bewaakt en uitgevoerd door een stuurgroep, een coördinatiegroep en diverse werkgroepen. Wij meten de klanttevredenheid door zelf steekproeven uit te voeren, maar ook via KWH. De kosten worden gemeten aan de hand van prestatieafspraken."

Naast het huurdersoordeel, is ook het oordeel van woonmakelaars en technisch beheerders belangrijk. "Het reparatieonderhoud is bijna helemaal afgekocht op vhe-niveau. Dat

betekent vooraf duidelijkheid over de kosten en geen verrassingen achteraf. Het contract biedt de mogelijkheid om bij het ontbreken van de wederzijdse klik of bij het niet nakomen van de afspraken snel afscheid van elkaar te kunnen nemen."

Dezelfde systemen

Om efficiënt samen te werken, maken de ketenpartners gebruik van hetzelfde BI-systeem. "Hierin delen wij onze cijfers en draaien we rapportages," legt Marjo uit. "Daarnaast is HEEMwonen deelnemer in ROSA, het klantcontactcentrum dat voor een aantal corporaties gezamenlijk de reparatieverzoeken aanneemt."

Niet vanzelf

Eind deze maand vertelt HEEMwonen tijdens een seminar met AvW2 over ketensamenwerking in het onderhoudsproces. "Tijdens deze seminar op 30 mei willen wij onder andere



vertellen waar wij nu staan, wat onze ervaringen zijn en leren van collega-corporaties," vertelt Marjo. "Wij zien dat ketensamenwerking leidt tot kostenreductie, efficiëntere processen en meer tevreden huurders. Maar het gaat niet vanzelf. Het vergt veel aandacht voor de veranderingen die de werkwijze met zich meebrengt voor de corporatiemedewerker én ketenpartners. De relatie tussen de opdrachtgever en -nemer die er sinds jaar en dag in zit, is er niet zomaar uit te halen. Samen optrekken, kennis delen, maar ook samenwerken aan het verbeteren van de dienstverlening door te trainen op klantvriendelijkheid."

Samenwerking

Op de vraag of er ook samenwerking is onder corporaties bij ketensamenwerking, zegt Marjo: "Wij werken met Wonen Limburg en Woningvereniging Nederweert samen in ROSA en maken deels gebruik van dezelfde ketenpartners.

Incidenteel kopen we samen in. Dat zou meer en beter kunnen, maar de afstanden tussen de drie werkgebieden – Noord-, Midden- en Zuid-Limburg – maakt dit lastig."

Circulaire economie

De eerdergenoemde krimpregio heeft ook invloed op de verduurzamingsopgave van HEEMwonen. De corporatie is daarom onder andere bezig met het 'Superlocal'-project, waarbij 300 sociale huurwoningen in vier complexen worden getransformeerd in 125 nieuwe woningen. "De gemeente Kerkrade is een van de grootste krimpgebieden van Nederland," legt Marjo uit. "HEEMwonen heeft al jaren geleden besloten om een aantal hoogbouwflats uit exploitatie te halen. Deze flats hadden – net zoals veel andere flats in Nederland – te kampen met betonproblemen. Wij konden ervoor kiezen deze relatief snel en eenvoudig te slopen en te vervangen door nieuwbouw, maar tijdens de onderzoeks-

Verduurzaming

"Wij beschikken daarnaast over veel oudere woningen en veel portieketagewoningen. Dat maakt het verduurzamen van ons bezit lastiger, en zorgt ervoor dat je iedere keer de afweging moet maken hoe lang de woning nog geëxploiteerd zal worden. HEEMwonen heeft de afgelopen drie jaar meegedaan aan 'Zonnig Limburg', waarmee wij ongeveer tien procent van ons bezit hebben voorzien van zonnepanelen. Daarnaast hebben wij in Kerkrade verschillende verduurzamingsprojecten uitgevoerd, van 'simpele' spouwmuurisolatie en dubbelglas aanpassingen tot volledige cradle-to-cradle-woningen. Momenteel worden er 320 woningen gerenoveerd naar een AA++-label, en wordt er gewerkt aan erg duurzame nieuwbouwwoningen. Samen met IBA bereiden wij in Kerkrade-West een energietour voor die bezoekers langs deze duurzaamheidsprojecten leidt. Wij zullen in 2020 niet gemiddeld label B halen, maar doen

dit twee jaar later. Aankomende zomer zullen wij ons nieuwe duurzaamheidsplan vaststellen. Dit plan zal zich richten op de lange termijn en hierin wordt onder andere gasloos bouwen en renoveren meegenomen."

Kerntaak

Ook bij deze projecten zal ketensamenwerking steeds belangrijker worden. "Wij hebben met onze partners afgesproken dat zij zich continu zullen verbeteren en innoveren. De komende jaren wil HEEMwonen nog meer stappen zetten in ketensamenwerking. Hierdoor zullen we niet alleen het niet-planmatig onderhoud verder verbeteren, maar ook naar het planmatig onderhoud en contractmanagement kijken. Ik denk dat corporaties zich meer en meer zullen richten op hun kerntaak: het verhuren

van goed onderhouden, betaalbare woningen, en dat alle andere werkzaamheden waar anderen beter in zijn zullen worden uitbesteed. Voor corporaties ligt de focus dan meer op het verhuren van betaalbare woningen in leefbare wijken en buurten."

Metten en verbeteren

"Maar," benadrukt Marjo nogmaals, "ketensamenwerking gaat daarbij niet vanzelf. Het blijft een kwestie van een lange adem. Ketensamenwerking staat of valt met het vertrouwen en inzet van de mensen op de werkvloer. De directie moet daarbij het goede voorbeeld blijven geven. Leg contractueel goede KPI's vast en spreek elkaar op directieniveau hierop aan. Met als gevolg: een onderhoudsproces waarbij je continu meet en jezelf verbetert." ■