

Inge Veldhuis (IJsseldal Wonen):

Resultaatgericht onderhoud om moderne en slimme organisatie te worden

De resultaten van de Aedes-benchmark logen er in 2014 niet om: woningcorporatie **IJsseldal Wonen** uit Twello zat in de Nederlandse staartgroep qua bedrijfslasten. Een jaar later zette de corporatie stappen om een 'slimme, klantgerichte organisatie' te worden. Het gevolg was een reorganisatie om efficiënter te werken met hogere kwaliteit, hogere huurdertevredenheid en lagere kosten als doel. Voor het onderhoudsproces betekende dat een start met Resultaatgericht Onderhoud (RGO). Wat houdt dat in en wat zijn twee jaar na dato de resultaten?

Een gesprek met Manager Wonen en Vastgoed Inge Veldhuis.

Onderhoud wordt bij IJsseldal Wonen gespiegeld aan een driehoek. "De drie punten zijn kwaliteit, huurderstevredenheid en lage kosten," begint Inge. "Deze hebben altijd invloed op elkaar. Je kunt bijvoorbeeld aan de betaalbaarheid van je bezit werken, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit. Samen met onze onderhoudspartners zoeken wij continu naar een optimum in deze opgave."

Meer dan een label

IJsseldal Wonen is verantwoordelijk voor 3400 woningen in de gemeenten Voorst en Lochem. De grootste uitdaging in het onderhoudsproces voor de corporatie noemt Inge het verduurzamen van het bezit in de breedste zin van het woord. "Wij willen tot en met 2020 vierhonderd van onze woningen aanpakken. Daarbij kijken wij vooral naar de schil: wij isoleren de woningen maximaal, en kijken later naar bijvoorbeeld efficiëntere installaties. Maar duurzaamheid gaat voor ons verder dan een label. Wij verstaan er ook betaalbaar en comfortabel wonen onder. Hoe borg je dat terwijl je tegelijkertijd aan de energiezuinigheid werkt? Daarbij is verduurzaming een onderdeel van ons vastgoedproces dat nog niet is ondergebracht bij onze aannemers – wij pakken dit projectmatig aan – wat het inrichten van dit proces nog uitdagender maakt."

Meerjarige samenwerking

Voor het planmatig en dagelijks onderhoud maakt de corporatie gebruik van Resultaatgericht Onderhoud. Inge: "RGO houdt voor ons een meerjarige samenwerking in met een beperkt aantal partijen. Met als beoogd resultaat: het verlagen van kosten in onderhoud en het verhogen van de kwaliteit in dienstverlening." De corporatie heeft twee partners voor het dagelijks- en mutatieonderhoud en twee partners voor het planmatig onderhoud.

Over organisatiegrenzen heen

De doelen komen mede voort uit resultaten van de Aedes-benchmark van 2014, waarin IJsseldal Wonen in de staartgroep werd geplaatst. "Dit had intern onder andere een reorganisatie tot gevolg, waardoor we afscheid van enkele medewerkers – en daarmee hun kennis – moesten nemen. Door nauw samen te werken met experts op het gebied van onderhoud halen wij de benodigde expertise weer binnen. Door tegelijkertijd de verantwoordelijkheid bij deze partijen te leggen, boeken wij bovendien efficiencyvoordeel. Vroeger stuurden wij bijvoorbeeld eerst een opzichter naar een woning voordat onderhoud werd uitgevoerd, maar nu laten wij dat aan onze aannemer over die het onderhoud opneemt en direct uitvoert. Dit is voor onze klant ook veel prettiger."

Door resultaatgericht onderhoud wordt 'over organisatiegrenzen heen georganiseerd', merkt Inge op. "Samen met onze partners zijn wij verantwoordelijk om de doelen te behalen.

Vroeger was het 'wij vragen en de aannemers draaien', maar nu schakelen wij hun deskundigheid in.

Vroeger was het ingericht als 'wij vragen en de aannemers draaien', maar nu schakelen wij hun deskundigheid in en stellen wij hen in grotere mate verantwoordelijk voor het resultaat. Dit betekent voor ons dat wij meer monitoren of de grote overhangende doelen worden behaald, en niet of elk onderdeel op de door ons voorgedraaide wijze wordt uitgevoerd."

Onderhoudsdriehoek

"Wij hebben daarvoor enkel KPI's opgesteld om onder andere de kwaliteit, tevredenheid van huurders als de kosten te meten," gaat Inge verder. "Zo houden wij onze 'onderhoudsdriehoek' in balans. Daarbij is het wel belangrijk dat er continu wordt verbeterd. De overstap naar RGO gaat niet over een nacht ijs, maar is een ontwikkeling die wij met elkaar doormaken. In dat proces mogen dus ook fouten worden gemaakt. Daar leren wij van en kijken wij continu wat beter kan worden ingericht."

Volgens Inge zijn daar 'mondige aannemers' voor nodig, die niet bang zijn om hun mening over de processen te laten horen. Maar om partijen deze drempel over te krijgen was best een lastige stap. "Vooral onze partners in dagelijks

onderhoud waren dat niet gewend. Wij moesten ervoor zorgen dat ze niet alleen de vrijheid ervaren, maar ook voelen dat er naar hun wordt geluisterd en ze hier niet op worden afgerekend. Een aannemer bij het dagelijks onderhoud ziet veel van ons bezit, en kan bijvoorbeeld aangeven dat bepaalde leidingen die wij gebruiken van een oud type zijn en beter kunnen worden vervangen door een nieuwe soort. Als zij op zo'n manier meedenken, levert dat voor iedereen voordeel op. Maar daar is wel een cultuur- en gedragsverandering voor nodig. Zowel voor de corporatie als voor de aannemer."

Samenwerking in ICT

Op de vraag wat de rol van ICT is bij resultaatgericht onderhoud, zegt Inge: "Wij gebruiken voor ons dagelijks onderhoud een klantportaal Viewpoint van Itris. Binnenkort kunnen huurders daar zelf hun verzoek inplannen. Nu doen wij dat nog voor hen via de telefoon. ICT stelt ons bij RGO vooral in staat beter samen te werken met onze ketenpartners. Bij dit portaal betekent dat bijvoorbeeld direct een afspraak inplannen in de agenda van de aannemer."

"Bij planmatig onderhoud hebben wij onze meerjarenbegroting gedeeld met onze aannemers. Hierin staat al het geplande onderhoud voor de komende vijftig jaar beschreven, waar de onderhoudspartijen nu ook bij kunnen en in kunnen werken. Wij baseerden dit vroeger vooral op theoretische aannames en schattingen, maar nu kunnen wij dat meer op feiten doen. Ook kunnen de partners door de integratie extra informatie aan het systeem toevoegen, bijvoorbeeld hoeveel meter schilderwerk nodig is als de voordeuren van een complex opnieuw in de verf worden gezet. Dit vraagt een grote openheid naar elkaar, maar houdt je ook scherp." Inge glundert: "Je laat hiermee zien dat je een goede band hebt met je aannemers, en vergroot de efficiency door de hogere kwaliteit van data."

Juiste koers

Bij de transitie naar resultaatgericht onderhoud is IJsseldal Wonen ondersteund door adviesbureau SmartR. "Zij hebben ons vooral bij het opstarten van dit proces geholpen, en gekeken naar hoe wij dit het beste konden aanpakken. Ook hebben wij met de hulp van SmartR onze visie op RGO ontwikkeld. Daarbij zorgen zij ervoor dat de scherpte in het traject behouden bleef, en wij continu de juiste koers aanhielden."

Tevredenheid gestegen

Of twee jaar na het begin van het traject de doelen omtrent resultaatgericht onderhoud zijn behaald, zegt Inge. "Qua kosten en kwaliteit is dat moeilijk in te schatten. Financieel lijkt het erop dat RGO een bijdrage gaat leveren, alleen is deze periode te kort geweest om hier een hard oordeel over te vellen.

Wat betreft kwaliteit hebben wij dit jaar een NEN-inspectie uitgevoerd, wat tegelijkertijd voor de komende jaren als nulmeting dient om onze resultaten tegen te spiegelen."



Resultaatgericht onderhoud
wordt 'over organisatiegrenzen
heen' georganiseerd.

"De tevredenheid onder onze huurders is wel gestegen. In 2015 hadden wij volgens het KWH een gemiddelde beoordeling van een 7,7. Dit is inmiddels gestegen bij reparatieonderhoud naar een 8,0, en bij planmatig onderhoud naar een 8,2. Als wij dat afzetten tegen het landelijk gemiddelde – een 7,8 – hebben wij zeker stappen kunnen zetten. Ruim 95 procent van onze huurders zegt nu tevreden te zijn over ons onderhoud. De transitie naar RGO is een intensief project geweest – zeker om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen – maar omdat je de intentie hebt langdurig met elkaar samen te werken is het de investering zeker waard." ■