SLIM SAMENWERKEN

Bezuinigen op de bedrijfskosten? Het moet en het kan. Bijvoorbeeld door slim samen te werken, met andere corporaties of met de markt. Drie kansrijke coalities uitgelicht.

TEKST: ERIC WENT

FOTO: MARK PRINS

‘Bij de laatste projecten hadden we nul opleverpunten’

TJAPKO VAN DALEN
directeur-bestuurder KleurrijkWonen

CONCEPTUEEL BOUWEN

CORPORATIE: KleurrijkWonen,regioTiel
BESPARING: 10.000 - 30.000 euro per nieuwe woning

‘Waar zijn we van als corporatie? Willen we bij onze bouw- en renovatieprojecten het hoe bepalen, of willen we meer op afstand sturen, op een eindproduct met kwaliteit? Bij KleurrijkWonen kiezen wij voor het laatste. En dus gaan wij zoveel mogelijk conceptueel bouwen. Voor nieuwbouw maken we alleen nog maar een stedenbouwkundig plan, een beeldkwaliteitsplan en stellen we een beperkt programma van eisen op. Vervolgens laten we de uitvoering aan de bouwer en de architect over.

KWALITEIT

Dat betekent dat we bijvoorbeeld geen bestekken meer schrijven en geen tekeningen meer maken. We stellen alleen vast waaraan een eengezinswoning moet voldoen, een zorgwoning, een appartement enzovoort.
Dat betekent ook dat een aannemer zijn eigen bouwmethodes en -keten kan ontwikkelen. Hij kan onderdelen van zijn processen reproduceerbaar maken en de organisatie efficiënter inrichten. Dat verlaagt de kosten. Specialisatie betekent bovendien dat de faalkosten omlaag gaan. Immers, een aannemer kan precies datgene doen wat voor hem werkt.
Conceptueel bouwen versnelt de doorlooptijd van onze bouwprojecten enorm. Bij nieuwbouw van eengezinswoningen is de bouwtijd nog slechts vier tot vijf maanden. Bij gestapelde bouw is dat acht tot negen maanden. Dat alleen al levert rentevoordeel op.
Enige tijd geleden hebben we becijferd dat we door conceptueel bouwen per woning 10.000 euro minder kwijt zijn aan interne en externe voorbereidingskosten. Daarnaast zijn ook de realisatiekosten aanzienlijk gedaald. Bovendien is de kwaliteit van de eindproducten verbeterd. Bij de laatste projecten hadden we nul opleverpunten. Logisch, want de aannemer is verantwoordelijk voor het hoe. Is er toch iets mis? Dan is er geen gedoe over de vraag wiens schuld dat is.

BIJSCHOLING

Deze manier van werken vraagt behoorlijk wat van de interne organisatie. We moeten loslaten, minder op detail en meer op afstand sturen, en kritisch durven nadenken over onze processen. Omdat wij voorheen zelf veel hebben ontwikkeld, was de organisatie niet volledig op deze manier van werken ingericht. We hadden op een ander niveau kennis nodig. Dat hebben we opgelost via bijscholing en soms betekende dit ook dat medewerkers ander werk kregen. Mijn advies aan andere corporaties zou zijn: ga ermee aan de slag. Ga maar eens praten met collega’s die dit al gedaan hebben. Conceptueel bouwen bewijst zich namelijk in de praktijk en is absoluut een kans voor de hele sector.’

CORPORATIES ALS REGISSEREND OPDRACHTGEVER

Bij onderhoud, renovatie en nieuwbouw kun je als woningcorporaties flink besparen als je bewuste keuzes maakt in het geven van de opdracht en in het samenwerken met opdrachtnemers. Dat vraagt wel een andere manier van werken waarbij je als corporatie niet langer voorschrijft, maar 'de markt' uitdaagt om oplossingen te bedenken.

Aedes ontplooit verschillende activiteiten om woningcorporaties te ondersteunen in dit zogenaamde regisserend opdrachtgeverschap. In 2015 gaat de aandacht onder andere uit naar professioneel aanbesteden, samenwerken, risicomanagement en professionalisering.
Aedes.nl/opdrachtgeverschap

'We willen nu ook rioolontstoppingswerkzaamheden, energielabeling en telefoniecontracten gezamenlijk aanbesteden'

JAN VAN DER GIEZEN
adviseur Inkoop Lefier

FOTO: JEROEN VAN KOOTEN

GEZAMENLIJK AANBESTEDEN VAN LIFTONDERHOUD

CORPORATIE: Lefier samen met Woonservice Drenthe, Actium, Domesta en Woonconcept in Noord-Nederland
BESPARING: 20 procent op onderhoudskosten

'Kunnen we eens vrijblijvend praten over gezamenlijk inkopen? Die vraag stelde ik medio 2013 aan collega's van vier corporaties uit de buurt. Immers: schaalvergroting kan inkoopvoordeel geven en meer invloed op leveranciers en de producten die zij leveren. De reacties waren voorzichtig positief. Waarom niet proberen? En dus besloten we om een businesscase te schrijven en een pilot te maken van gezamenlijke inkoop van ons liftonderhoud. Want toevallig liepen bij een aantal corporaties de onderhoudscontracten net af. Bovendien is dat een onderhoudsvorm waarbij de service voor de klant heel belangrijk is.

BETER ONDERHOUD

Een ingehuurde adviseur schreef een prestatiebestek en de uitgangspunten heb ik besproken met de technische medewerkers van de deelnemende corporaties. Omdat dit nieuw was, leidde dat aanvankelijk tot enige terughoudendheid. Logisch ook, want techneuten zitten meteen op de details en de inhoud. Maar toen ik uitlegde wat het allemaal kon opleveren, verdween dat. Het resultaat pakte goed uit. De aanbesteding heeft ons gemiddeld een voordeel van 20 procent opgeleverd op de kosten van het liftonderhoud. Bijkomende plus is dat door kennis te delen het onderhoud ook nog verbeterd is.

STAPJE HARDER

Al is het maar omdat wij met alle operationele beheerders regelmatig bij elkaar zitten om te bespreken hoe het gaat. Bovendien is door de schaalvergroting onze invloed op de leverancier vergroot. Constateren wij dat hij zich moet verbeteren? Dan spreken we hem daar op aan en gaat hij toch net een stapje harder lopen.
Voor onze interne werkwijze betekent het geen noemenswaardige wijziging. Het onderhoud blijft gewoon voortgaan, maar met de plus van kennis delen, lagere kosten en meer back-up. Ook onze rol als opdrachtgever is minimaal veranderd. Wel is het zaak om de partijen goed mee te nemen in de stappen die je zet en goed te overleggen om tot een gezamenlijk standpunt te komen.
De proef is zo goed bevallen dat we nu al aan nieuwe pilots denken. Zoals: het gezamenlijk aanbesteden van rioolontstoppingswerkzaamheden, energielabeling en telefoniecontracten. Aan corporaties die gezamenlijk willen inkopen, zou ik willen adviseren: ga eerst eens met elkaar praten, maak een aantal basisafspraken en begin gewoon ergens mee. Ga vooral niet meer dan nodig op processen zitten. Heb je resultaat, dan krijg je meer draagvlak en worden processen en procedures vanzelf duidelijk."

FOTO: TON VAN VLIET

‘Onze vaste onderhoudsbedrijven gaan netter werken en leveren onze huurders meer maatwerk’

LEO LUSSENBURG
bedrijfsleider Vastgoedbeheer Vivare

ONDERHOUD MET VASTE PARTNERS

CORPORATIE: Vivare in Arnhem
BESPARING: 10-20 procent op onderhoudskosten

'Een besparing van 10 tot 20 procent op ons onderhoudsbudget: dat is de winst die we boeken sinds we bij Vivare gedeeltelijk met zes vaste onderhoudspartners werken. Twee jaar geleden zijn we daarmee begonnen. Allereerst met een pilot voor ongeveer 10 procent van onze woningen. We zijn toen van projectmatig naar procesmatig vastgoedonderhoud gegaan. Dat betekent dat we ons onderhoud niet meer per keer op projectbasis aanbesteden, maar voor langere tijd aan vaste partijen gunnen. Daarvoor hebben we zes partijen geselecteerd, onder andere op vakmanschap, duurzaamheid, innovatiekracht en de mate waarin zij bij ons en onze klanten passen. Zij hebben geen contracten gekregen voor langere tijd, maar telkens voor een jaar. Doen ze hun werk goed, dan mogen ze terugkomen.

VAKMAN

De nieuwe manier van werken betekent dat Vivare geen traditionele opdrachtgever meer is. Van sturen op de uitvoering maken we nu met onze onderhoudspartners onderhoudsplannen voor de lange termijn, op basis van gelijkwaardigheid. Er is daarin sprake van een dialoog, waarin we kennis uitwisselen en iedereen zich vakman voelt op zijn eigen terrein. In de contracten met deze partners nemen we behalve het jaarlijkse onderhoud ook zogenaamde collectieve doelen op. Bijvoorbeeld dat we over tien jaar maar 1 procent houtrot willen zien. Daar committeren de vaste partners zich aan, en daar stemmen zij hun onderhoudsplannen op af.

VERANTWOORDELIJK

Dat is best wennen, voor iedereen, ook voor onze partners. Zij moeten leren om hun mening te geven. “Mag ik dat wel tegen een opdrachtgever zeggen?” Met elkaar bouwen we zo een cultuur op van slim vertrouwen. Dat doen we niet van de ene op de andere dag, dat moeten we met elkaar doorleven.

Zo werken levert ons een substantieel prijsvoordeel op. Maar dat is niet alles. De zes partners blijken zich verantwoordelijk te voelen: het worden hun panden, hun wijken, hun bewoners. Ze gaan netter werken en leveren meer maatwerk aan onze huurders. Immers: ze willen volgend jaar weer terugkomen. Bovendien zijn ze minder tijd kwijt aan onderhoud verkopen en hebben ze tijd om op zoek te gaan naar systemen en materialen die langer meegaan. Of ze wijzen ons op een systeem dat ze voor een andere klant succesvol hebben toegepast. Ook merken we dat de faalkosten enorm teruglopen. Dat komt omdat we ter plekke met elkaar vaak betere oplossingen bedenken voor problemen die we tegenkomen. De lijntjes zijn immers heel kort.

We denken dat we deze werkwijze nu grootschaliger kunnen toepassen. Corporaties die overwegen ons voorbeeld te volgen doen er verstandig aan dat geleidelijk te doen. Het kost tijd om de voorschrijvende opdrachtgeversrol los te laten ten gunste van vertrouwen. Maar het is absoluut de moeite waard.’

LEERGANG OPDRACHTGEVERSCHAP VOOR WONINGCORPORATIES

Regisserend opdrachtgeverschap is een andere manier van samenwerken. Intern bij de corporatie én met opdrachtnemers. Dat vraagt om andere competenties dan voorheen. Aedes ontwikkelde daarom samen met NEVI de leergang *Professioneel opdrachtgeverschap*. Die bestaat uit losse modules op drie niveaus en is daardoor geschikt voor zowel ‘beginners’ als corporaties die al wat verder zijn met regisserend opdrachtgeverschap. Bovendien is het aanbod gericht op strategen én uitvoerders.
www.nevi.nl/woningcorporaties