

GroenWest |

## GroenWest zet volgende stap in ketensamenwerking

Waarom ketensamenwerking en hoe je het aanpakt!

# Inhoud

Voorwoord	3
Waarom ketensamenwerking en hoe je het aanpakt	4
Stappenplan	6
Ketenregisseurs aan het woord	7
Tips voor succesvolle ketensamenwerking	7

# Voorwoord

Wij hebben de afgelopen jaren samen met onze vaste onderhoudspartners stappen gezet om de samenwerking in het vastgoedonderhoud eenvoudiger en efficiënter vorm te geven. Voor ál het onderhoud: het dagelijks -, planmatig - en groot onderhoud. Sinds 1 januari 2020 werken wij officieel volgens deze vooruitstrevende samenwerking in efficiënt vastgoedonderhoud.

Denkt u na over resultaatgericht samenwerken? Bent u benieuwd naar de mogelijkheden die het biedt en wat er allemaal bij komt kijken? Wij delen graag onze ervaringen. We geven een inkijkje in het waarom van onze ketensamenwerking en hoe we samen met onze ketenpartners het proces hebben vormgegeven. Met aan het eind een stappenplan met de randvoorwaarden zoals wij die zien. Wij vinden het leuk om onze ervaringen één-op-één te delen. U bent altijd welkom bij GroenWest. Wij wensen u veel inspiratie toe!

Karin Verdooren  
Directeur-bestuurder GroenWest



# Waarom ketensamenwerking en hoe je het aanpakt

Om het dagelijks -, planmatig - en groot onderhoud efficiënter te laten verlopen, werkt GroenWest samen met zes vaste onderhoudspartners en loopt daarmee voorop in Nederland. Een win-win situatie voor GroenWest en de ketenpartners maar vooral voor de huurders. De huurder prettig, comfortabel en betaalbaar laten wonen – en dan zo (kosten)efficiënt mogelijk: het is de kerntaak van elke woningcorporatie.

## Waarom ketensamenwerking?

“Ketensamenwerking moet ons in de eerste plaats helpen onze strategische doelstellingen op organisatieniveau te realiseren”, vertelt Rob Meijrink, manager Wonen en Vastgoed. “Er ligt een grote opgave op het gebied van verduurzaming van ons bezit en het realiseren van nieuwe woningen. Dat vraagt om nieuwe manieren van samenwerken waarbij er enerzijds gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis in de markt en de corporatie in de regierol komt. Anderzijds moet de samenwerking leiden tot verlaging van kosten en verhoging van kwaliteit op diverse onderdelen door een proces van leren en verbeteren. Daarnaast biedt ketensamenwerking, zeker in een tijd van overspannen markten, garantie op continuïteit en capaciteit tegen vooraf overeengekomen prijzen.

## Waar streven we naar?

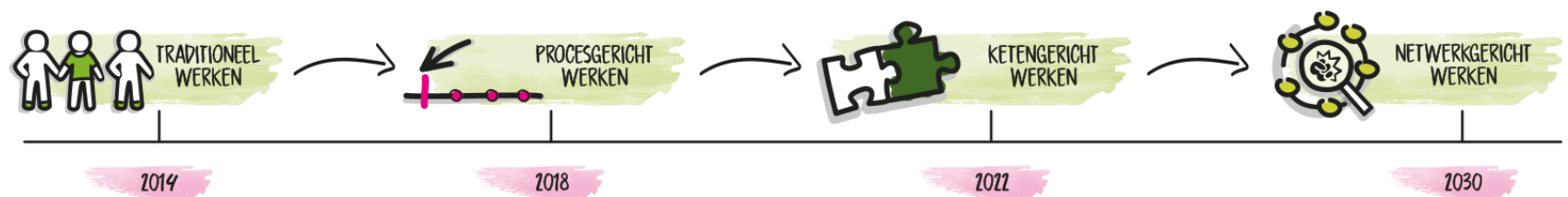
Egbert Kunst, strategisch adviseur Techniek: “In onze samenwerking hebben we met elkaar strategische doelstellingen afgesproken. Deze strategische doelstellingen komen voort uit onze ondernemingsdoelstellingen en zitten op de onderdelen: kosten, technische kwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening, teamtevredenheid en productie. We streven naar optimalisatie op deze onderdelen. Uiteindelijk toetsen we de samenwerking op het realiseren van deze doelstellingen.”

## Waar wilden we vanaf?

Kunst: “Bij het onderhoud van onze woningen keken we in het verleden altijd naar: wie is de goedkoopste? Als de klus klaar was, werd het team ontbonden en voor het volgende onderhoud stelden we weer een nieuw team samen. De ervaring die we met elkaar opdeden, raakten we kwijt. Teams kregen niet de kans om op elkaar ingespeeld te raken en een leercurve tot stand te brengen. Daarnaast: door voor te schrijven wat er moest gebeuren, maakten we onvoldoende gebruik van de kennis in de markt. Voor onszelf betekende het: veel doen en weinig regisseren. Dat wilden we anders; slimmer en efficiënter.”

## Hoe heeft GroenWest het georganiseerd?

Sinds januari 2020 werkt GroenWest samen met zes vaste onderhoudspartners: onze ketenpartners. Deze zes partners hebben zich gebundeld in twee allianties. Elk levert een ketenregisseur als aanspreekpunt voor GroenWest. Meijrink: “Die ketenregisseur is onze vaste contactpersoon.



Doordat we nu vanuit de ketenpartners maar twee in plaats van zes mensen aan tafel hebben, kunnen we sneller afstemmen. De ketenregisseur is namens de alliantie verantwoordelijk voor alle voor te bereiden en uit te voeren onderhoudsprojecten, GroenWest voert de overkoepelende regie.

### Wie is waar verantwoordelijk voor?

GroenWest bepaalt in het verlengde van haar portefeuillestrategie welke onderhoudsstrategie van toepassing is. In opdracht van GroenWest werkt de betreffende alliantie variantenstudies uit. GroenWest maakt de keuze uit de varianten. “Wij blijven dus aan het stuur. Maar niet meer vanuit een ‘doe’-rol maar vanuit een regierol. Dat heeft bij ons, naast een forse besparing op personele inzet, ook geleid tot een verschuiving van technisch georiënteerde medewerkers naar meer proces georiënteerde specialisten met kennis van vastgoedsturing en assetmanagement”, aldus Meijrink. “Vervolgens zorgen de ketenpartners voor de werkvoorbereiding en uitvoering. Doordat we met elkaar meer tijd in het voortraject steken, verloopt het uitvoeringsproces efficiënter. GroenWest toetst de uitvoering; zelf en via externe audits.”

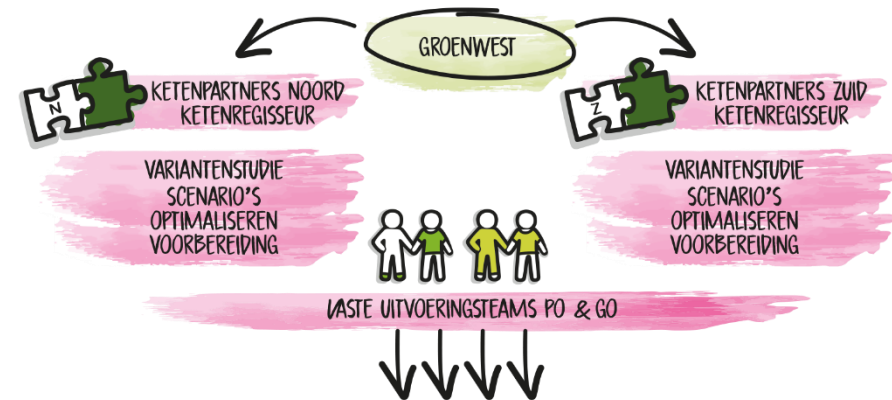
### Slim samenwerken

Kunst: “In de keten leren we van elkaar en dagen we elkaar uit in hoe we zaken slimmer kunnen aanpakken. Daardoor hoeven we niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Het is een soort huwelijk dat we met elkaar aangaan. Als je langdurig samenwerkt, wordt de keten steeds stabiel.” Omdat GroenWest de ketenpartners voor meerdere jaren werk biedt, kunnen ze vaste teams vormen. “Als je met vaste teams werkt, kun je leren van je fouten. Of iets wat juist heel goed ging nóg een keer doen.” Bijkomend voordeel is dat de uitvoeringsteams in dezelfde samenstelling en het gehele jaar door voor GroenWest werken; vaste treintjes die door het bezit van GroenWest gaan.

### Tevreden huurders

De slimmer georganiseerde samenwerking moet alle partijen tevreden maken, niet in de laatste plaats de huurders. Meijrink: “Als de

onderhoudstrein goed rijdt, is dat prettiger voor onze huurders. De twee allianties weten wat wij in de uitvoering en communicatie verlangen op het gebied van klantgerichtheid en dienstverlening. Ook kunnen we huurders veel eerder laten weten hoe onze planning eruitziet. Doordat deze al vroegtijdig wordt vastgesteld, kan ook in een vroeg stadium worden gecommuniceerd wat we wanneer gaan doen. Bovendien is de planning een stuk voorspelbaarder en betrouwbaarder. En dat laatste heeft ook een intern effect: betrouwbare kasstromen en een realisatie die aansluit bij de begroting. Zowel in geld als productie.”



### Is het uniek?

GroenWest is niet de enige woningcorporatie die met ketensamenwerking bezig is. “Maar vaak is die samenwerking gericht op één werksoort, bijvoorbeeld planmatig onderhoud. Wij doen het totale vastgoedonderhoud: dagelijks -, planmatig - en groot onderhoud met vaste partners. Wij zijn daarin voorloper in de sector”, geeft Rob Meijrink aan.



# Stappenplan

## Stap 1: Formuleer een eigen visie

Ga niet een format uit de kast trekken. Formuleer een eigen visie die aansluit bij de ondernemingsstrategie. Een visie die gedragen wordt door de hele organisatie: van de RvC tot de uitvoering. In de visie moet tot uitdrukking komen waarom je dit wilt en op welke wijze het kan bijdragen aan de realisatie van je bedrijfsdoelstellingen. Besteed in de visie ook aandacht aan wat het betekent voor de bedrijfscultuur en de benodigde competenties.

Vertaal de visie naar concrete doelstellingen en KPI's. Doe dat bij voorkeur samen met de geselecteerde ketenpartners. Wat is onze cultuur en past deze vorm van samenwerken bij onze cultuur? Zo nee, wil ik de organisatie hiervoor geschikt maken en wat vraagt dat dan? Hoe nemen we de hele corporatie erin mee? Welke competenties moet het personeel hebben?

Het begint met een stip op de horizon, de weg ernaartoe kan jaren duren. De integrale invoering van ketensamenwerking is geen 'dingetje' dat je even tussendoor doet.

## Stap 2: Selecteer bedrijven met dezelfde visie en aanpak

Kies voor creatieve, ondernemende bedrijven die geloven in samenwerking, transparantie en continuïteit. Die kennis hebben van vastgoedsturing en asset-management. Die bereid zijn te investeren in de relatie, mensen, software en innovatie. Dat kan betekenen dat er (lokale) partijen afvallen waarmee je al lang samenwerkt. Dat kan pijn doen. Als je afscheid neemt van lokale partijen vraagt dat om uitleg aan de omgeving.

## Stap 3: Maak met elkaar het proces en de organisatievorm

Bespreek wat je wilt bereiken en wat ieders verantwoordelijkheid is. Hoe je het werkproces zo kunt inrichten dat er een optimaal resultaat ontstaat. Besteed ook aandacht aan welke competenties van belang zijn, wat je verwacht op het gebied van samenwerking en investeer gezamenlijk in de ontwikkeling daarvan.

Denk ook gezamenlijk na over de vraag hoe je de samenwerking in organisatorische zin het beste vorm kunt geven. Geef de samenwerking vorm via een samenwerkingsovereenkomst met daarin opgenomen de strategische doelstellingen met bijbehorende KPI's. Hou er rekening mee dat dit een fase van, wellicht niet leuke maar wel noodzakelijke, juridisering kan worden. Maar het is nodig afspraken en doelstellingen stevig te verankeren.



# Ketenregisseurs aan het woord

## Waarom wij hebben gekozen voor samenwerking in de keten

De wereld verandert snel. De opgave die er ligt, zoals meer doen met minder mensen en de verduurzaming, betekent dat we op een andere manier moeten gaan werken. Meer samenwerken, meer delen van kennis en competenties. Samen de innovatie oppakken om te kunnen versnellen. Wij geloven dat resultaatgericht samenwerken in de keten noodzakelijk is om dit te kunnen bereiken. De samenwerking met GroenWest biedt ons deze mogelijkheid. Door de samenwerking leren we van elkaar waardoor we steeds efficiënter en effectiever gaan werken. Gezien het tekort aan mensen op de arbeidsmarkt is het ook noodzaak om de samenwerking op een andere manier vorm te geven. We zullen met minder mensen meer productie moeten realiseren.

We werken met twee allianties en dus twee ketenregisseurs. De ketenregisseur is de schakel tussen alliantie en GroenWest. Binnen iedere alliantie werken we met twee bouwstromen. Twee die het groot onderhoud en de verduurzaming oppakken en twee die het planmatig onderhoud en een klein deel verduurzaming op zich nemen. Met het beter inrichten van deze bouwstromen in zowel planmatig - als groot onderhoud is het mogelijk om meer continuïteit en voorspelbaarheid in het werk te krijgen. Door die continuïteit zijn er ook minder faalkosten (én dus efficiëntie). De verwachting is dat door kennis te delen (proces)innovatie sneller tot stand komt. En dat zorgt weer voor kennisontwikkeling en de noodzakelijke versnellingen voor de verduurzamingsopgave.

Ook voor ons als ketenpartners is het geen simpele omslag. Wij hebben veel geïnvesteerd in kennis, opleidingen, cultuur en organisatiewijzigingen. Voor ons betekent het ook vasthouden aan een duidelijke visie die aansluit bij de visie van de corporatie.

# Tips voor succesvolle ketensamenwerking

## Wederzijds vertrouwen is een voorwaarde

Om afspraken over de doelstellingen te maken, moet je elkaar vertrouwen. Alle partners in de keten moeten de kaarten open op tafel leggen.

## Reken op weerstand

Ketensamenwerking leidt (ook) aan de corporatiekant tot nieuwe rollen. Van bepalen naar regisseren. Van voorschrijven naar vertrouwen. Voor sommigen: van zekerheid naar onzekerheid. Besteed aandacht aan eventuele weerstand bij medewerkers, neem het serieus.

## Betrekken en communiceren

Betrek de medewerkers in een zo vroeg mogelijk stadium. Investeer in “het vertellen van het verhaal”: waarom doen we dit, wat verwachten we ervan, welk avontuur gaan we aan.” Het verhaal één keer vertellen is niet genoeg.

## Leer en verbeter

Fouten maken is nodig, want daardoor kun je het proces verbeteren. Je moet continu willen leren en verbeteren.

## Gun jezelf de tijd

Zo'n omslag is een kwestie van jaren. Het is een gezamenlijk groeiproces, waarin steeds weer nieuwe stappen gezet worden. Wees je ervan bewust dat resultaten niet direct zichtbaar zijn. Neem dus voldoende tijd voor dit proces.

