

"Bezuinigen op efficiency"

"We hebben last van kasstromen en daarom moeten we nu bezuinigen op efficiency", zei een goedwillende medewerker woondiensten onlangs. Onbedoeld gaf ze wel in één zin de drie trefwoorden weer die de gesprekken binnen woningcorporaties momenteel bepalen.

De kasstroombenadering geeft corporaties aanleiding kritisch naar de bedrijfsvoering te kijken.

De noodzaak om efficiënter te werken wordt daarmee manifest en op veel fronten kan inderdaad flink bezuinigd worden. Dat 'bezuinigen' lang niet altijd hetzelfde is als 'efficiënt werken' merken de HabiTask projectmedewerkers en interim-managers elke dag opnieuw. Zij zitten midden in de corporatiepraktijk, zowel bij grote als bij kleine corporaties, overal in het land.

We vroegen ze naar hun ervaringen en werden verrast door de vele inhoudelijke en vooral praktische observaties en ervaringen. We geven ze u graag mee, maar we kijken ook naar de achtergronden van inefficiëntie. In ons werk merken we geregeld dat efficiëncyslagen zonder goed inzicht in oorzaken van inefficiënte processen leiden tot ongestructureerde bezuinigingsvoorstellen waarmee onbedoeld nieuwe en grotere inefficiëntie wordt veroorzaakt. Maar we nemen u eerst mee naar, mogelijk, uw eigen praktijk.

Operationele kasstromen

Leo Urgel, interim corporatiedirecteur, ziet dat woningcorporaties tegen hoge kosten in verhouding tot de opbrengsten aanlopen. "Veel corporaties verliezen de slag als het om de operationele kasstroom gaat. Het WSW en het CFV hebben dan ook ingezet op een geïntensiverde controle op de operationele kasstroom." Uitgangspunt is dat uit de huuropbrengsten de hele exploitatie van de organisatie moet kunnen worden betaald. Daarnaast moet het resultaat liefst positief zijn. Met andere woorden: er moet jaarlijks nog wat geld naar de reserves van de corporatie stromen. Een beperkt aantal corporaties heeft hier van tevoren op ingespeeld, door reductie van de exploitatiekosten, de meesten worden er nu mee geconfronteerd. Bovendien wil de huidige regering nog een nieuwe belasting op woningen invoeren, die per woning jaarlijks ca. € 250,00 moet opbrengen, waarmee de organisaties nog verder onder druk kunnen komen te staan.

"Bezuinigen op efficiency"

De procesgerichte organisatie

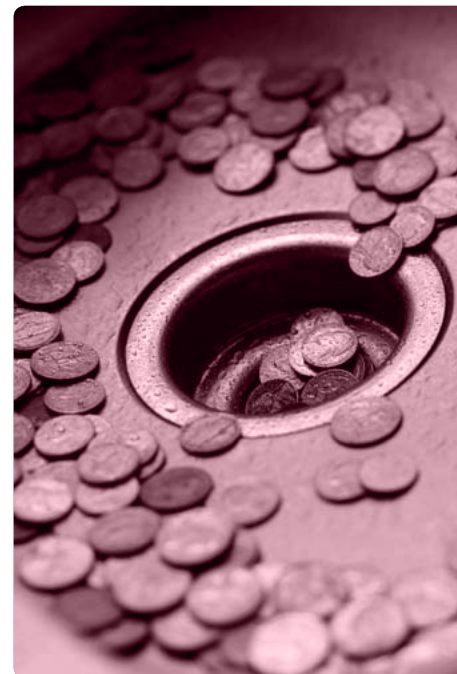
Afstemming met klantorganisaties

Oorzaken van inefficiëntie

Tijdschrift voor de Volkshuisvesting

Ontwikkelingen bij HabiTask

INHOUD



Efficiency

Deze uitgave staat in het teken van efficiency bij woningcorporaties. We laten een aantal van managers en medewerkers aan het woord. Hun ervaringen plaatsten we in perspectief aan de hand van het HabiTak TPM model. Het gebruik van dit model leidt bij vele corporaties niet alleen tot herkenning maar ook tot concrete verbeteracties. Bedrijfsanalyse aan de hand van het TPM model brengt u niet alleen bij de organisatorische uitgangspunten van uw organisatie, maar laat ook de logische verbanden zien tussen beleid en praktijk. Verder is ook deze HabiTak rijkelijk gevuld met interessante verhalen en verwijzingen. Ook geven we aandacht aan de ontwikkelingen binnen HabiTak zelf. De HabiTak is tenslotte ons nieuwsblad, voor u. We wensen u veel leesplezier en zijn zoals altijd benieuwd naar uw reacties.

Die kunt u kwijt op redactie@habitask.nl



Procesmanagement

Jeroen de Graeve is procesmanager en merkt in zijn werk dat woningcorporaties onder druk staan. “Door veranderende regelgeving en krapte op de financiële markt maken woningcorporaties zich zorgen of zij in de toekomst hun taken als maatschappelijk ondernemer uit kunnen voeren. Dit betekent dat veel corporaties de strategische doelstellingen bijstellen en dat er veel bezuinigd moet worden”.

Eén van de voor de hand liggende maatregelen is het zorg dragen voor een efficiëntere bedrijfsvoering. Een procesgerichte organisatie is volgens de ervaring van Jeroen de Graeve een antwoord op een efficiëntere bedrijfsvoering en optimale dienstverlening aan de klant. Door middel van een procesgerichte organisatie wordt duidelijk gedefinieerd hoe de processen lopen, wie er verantwoordelijk voor is en waar op wordt gestuurd. Zijn ervaring is dat processen veel efficiënter ingericht kunnen worden wat

resulteert in kortere doorlooptijden, zoals kortere leegstand tijdens mutatie, minder huurderfing, minder huurachterstand en minder onderhoudskosten. “Resultaten die de corporatie direct terugziet”, zegt Jeroen: “Vaak blijven problemen in de processen tussen afdelingen liggen omdat niemand er echt verantwoordelijk voor is. Met een procesgerichte organisatie is de proceseigenaar verantwoordelijk voor het hele proces, van begin tot eind, over de verschillende afdelingen heen.”

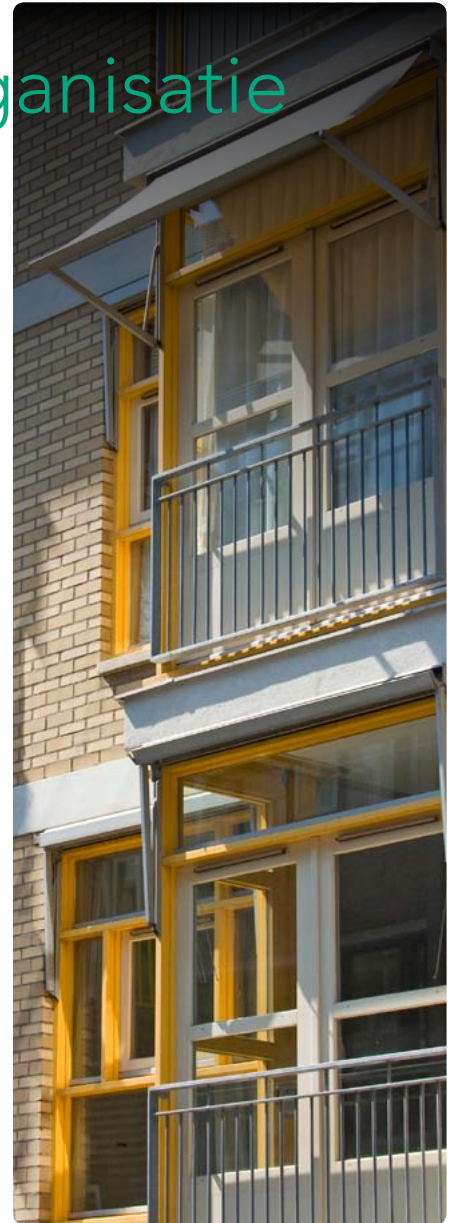
Afstemming met klantorganisatie

Dezelfde ervaring heeft interim manager Hilly Jager. Zij ziet bijvoorbeeld dat projectontwikkeling vaak meer geld dan nodig kost omdat het onroerend goed dat wordt ontwikkeld, onvoldoende aansluit op de vraag vanuit de markt en de klantorganisatie. Vooraf en tijdens de bouw is de afstemming met de klantorganisatie die het onroerend goed in beheer gaat nemen, vaak onvoldoende en niet adequaat.

Een belangrijk deel van de oplossing is, aldus Hilly, dat het proces van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap van projecten goed wordt ingevuld en dat daarop integraal wordt gestuurd door het management. Bij het strak inrichten van het proces van projectontwikkeling, horen ook fase-documenten aan de hand waarvan besluiten worden genomen op basis van kennis van de markt en kennis van het onderhoud -op de korte en lange termijn -van het te ontwikkelen onroerend goed. Daarbij is een adequate projectorganisatie nodig en een goede leiding hierop.

Ook ziet Hilly dat bij corporaties de samenwerking tussen staf en lijn kan worden verbeterd en dat daarmee een

efficiëncyslag kan worden gemaakt. "Mijn ervaring is dat stafmedewerkers teveel los lijken te opereren van de lijnorganisatie, waardoor zij de lijnorganisatie tot last zijn in plaats van tot dienst." zegt Hilly. Het is haar ook opgevallen dat bij veel corporaties de klant sterk verzorgd wordt. Medewerkers verrichten zo ook taken die de klant veelal prima zelf kan als deze de verantwoordelijkheid en mogelijkheid daarvoor krijgt. Door de organisatie opnieuw in te richten vanuit het perspectief: "De klant doet zelf wat hij/zij zelf kan en wordt slechts daar geholpen waar dat echt niet mogelijk is", zou nog een efficiëncyslag gemaakt kunnen worden.



Oorzaken van inefficiëntie

We hebben vele HabITask projectmedewerkers en managers gevraagd naar hun praktijkervaringen. Daarbij passeerden tal van onderwerpen de revue, van besparingen op onderhoud tot digitalisering van de factuurstromen en van het beheer van bedrijfsonroerend goed en het efficiënter inrichten van verkoopprocessen tot sociale incasso en technisch- en sociale 'warme opnamen' bij mutatie. Geen onderwerp of er blijkt een efficiëncyslag mogelijk. Dat op zich is opvallend en roept de vraag op naar oorzaken van inefficiëntie.

Daarvan kennen we er vele, van niet goed uitgevoerde implementatieprocessen na fusies tot vergroting van de afstand tussen management en werkvloer en dus ook tussen beleid en praktijk. Of zoals een corporatiemanager het onlangs een beetje cynisch uitdrukte: "Samenwerking is bij ons in huis een goed bedoelde poging om zo dicht mogelijk langs elkaar heen te werken".

Verbinden

"Vernieuwing" komt bij vele corporaties van buitenaf. Mede daardoor wordt de aansluiting met de staande organisatie



gemist. Veel corporaties ervaren een slecht te duiden toename van werkdruk en moeizame interne communicatie, gevolgen van het niet goed leggen van verbindingen tussen processen en systemen, tussen beleid, organisatie en werkwijze. Om te voorkomen dat 'oplossingen' niet meer zijn dan symptoombestrijding is het dus zaak dat dieper naar oorzaken van inefficiëntie wordt gekeken. HabITask heeft daar methodes en instrumenten voor ontwikkeld die vrij vlot duidelijk maken 'waar en vooral waarom het schuurt'.

Centraal in die aanpak staat het –opnieuw– leggen van verbindingen tussen elementen van beleid en bedrijfsvoering rond een eenduidige bedrijfsoriëntatie. Dat is abstracte taal voor alle neuzen dezelfde kant op, maar dan wel verankert in beleid, processen en systemen. We leggen het kort uit.

Oriëntatie

Corporaties kenden oorspronkelijk een sterke taakgerichtheid. Het bouwen en beheren was hun werk. Punt uit. Daar kwam geen missie of visie aan



te pas. Dienovereenkomstig was ook de organisatie taakgeëorieerd. Functiescheiding, het 'driepootmodel', etc. Vanaf begin jaren tachtig ontstond een 'productoriëntatie' met voorraadbeleid, aanbodmodel en woondiensten. Het 'product' werd leidend voor beleid en voor de inrichting van de organisatie en de werkprocessen.

Dat is nog amper volledig doorgevoerd of de corporaties zoeken nu naar een 'marktoriëntatie' die dus ook de inrichting van de organisatie en de werkprocessen zou moeten bepalen. In de praktijk komen we allerlei mengvormen tegen die in elk geval met elkaar gemeen hebben dat ze inefficiëntie veroorzaken: het beleid is sterk klant- en markgericht, de organisatie is ingericht volgens een 'productoriëntatie' en de werkprocessen hebben nog veel kenmerken van de oorspronkelijke taakgerichtheid. Hoge werkdruk en moeizame interne communicatie zijn het gevolg, maar zijn dus eigenlijk signalen van inefficiëntie. HabITask kent dat, al twintig jaar en langer.

Ontwikkelingen bij HabiTask

De ontwikkelingen binnen de corporatiebranche raken HabiTask zelf ook. Corporaties letten al een aantal jaren scherp op de uitgaven.

Het meest wordt bezuinigd op de uitgaven op onderhoud. Het beperken van de inhuur van externen staat op een fiere tweede plaats. Daarnaast waren we al enthousiast over 'het nieuwe werken', wat ook een stuk efficiënter is. Het directe gevolg was wel dat het veel stiller werd op de kantoren. De teruglopende omzet én de efficiency maatregelen hebben tot een interne reorganisatie geleid. De kantoren in Deventer, IJsselstein en Eindhoven zijn opgeheven en toch doen we nu meer met minder mensen.

Accenten

We leggen daarbij het accent op 'Detachering' en op 'Opleidingen'. Detachering met meerwaarde is al twintig jaar onze 'core-business'. HabiTask is

daarbij als enige detacheerder een echte sectorgenoot: als werkgever gelijkgesteld aan de woningcorporaties, ook lid van Aedes, ingeschreven in het Nationaal Register Volkshuisvestingsinstellingen, enz. Dat heeft niet alleen voordelen voor onze medewerkers. Ook corporaties ontdekken de voordelen van continuïteit in arbeidsvoorwaarden als er bij hun gereorganiseerd wordt. HabiTask is dan een prettige partner. 'Opleidingen' mag zich verheugen in een continu groeiende belangstelling. Klaarblijkelijk komen we met het juiste aanbod. Momenteel zijn we dan ook druk bezig met het aanbod voor 2012. Dat belooft nog groter en beter te worden. Beter wil zeggen, beter aansluitend op de behoeften van corporaties. Want dat is én dat blijft heel erg HabiTask dienstverlener voor woningcorporaties.



CONTACT

Postadres:

Postbus 695, 2600 AR Delft

HabiTask

Kalfjeslaan 70
2623 AJ Delft

tel.: 015 - 257 17 27

fax: 015 - 257 81 60

e-mail: info@habitask.nl

internet: www.habitask.nl

Regioconsulenten

Noord en Oost Nederland

Miranda Varenbrink 06-53233930

West en Zuid Nederland

Jamal Laachach 06-10938846

Sandra Innemee 06-53625007

Algemeen

Babet Sohne 06-19013891

Administratie

Karin Glaser

Carola Weterings

Directie

Cees Kamminga 06-22392602

Interessant:

Corporaties tussen Cliënt en Klant.

In de nieuwste uitgave van het Nirov Tijdschrift voor de Volkshuisvesting is een artikel verschenen van de hand van HabiTask directeur Cees Kamminga. Daarin schetst hij de spagaat waarin de corporatiebranche verkeert: enerzijds volledig en terecht ingebed in het

huidige politiek-maatschappelijk stelsel om te voorzien in de huisvestingsbehoefte van minder draagkrachtigen. Anderzijds de trend om juist ook die mensen als volwaardige klant te willen behandelen en niet als afhankelijke cliënt. Om de corporaties in deze tijd goed hun werk te laten doen is een andere opstelling en inrichting van de overheid nodig, zo bepleit Kamminga. Hij geeft daarbij een aantal concrete suggesties. In deze uitgave overigens ook een bijzonder interessant artikel van Leo Gerrichhauzen en Rik Koolma over leiderschap binnen corporaties. Lezen dus. Het tijdschrift is te bestellen door op de cover te klikken.