

# CorporatieGids

## MAGAZINE

ONAFHANKELIJK MAGAZINE  
OVER STRATEGIE, BEDRIJFSVOERING & ICT VOOR WONINGCORPORATIES

3<sup>E</sup> JAARGANG NUMMER 2, 2012

## RISICOMANAGEMENT

Gerard Erents: 'corporaties veelal eenmansbedrijven'

'GROTE CORPORATIES OPKNIPPEN' (SP) – 'STRENGERE EISEN AAN  
BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN' (VVD)

SERVATIUS EN WONINGSTICHTING LEUSDEN ZIJN IN CONTROL

WONENBREBURG EN KENNEMER WONEN OPTIMALISEREN VASTGOEDSTURING

WONEN LIMBURG: VAN BUITEN NAAR BINNEN

INFORMATIEMANAGEMENT: REMMENDE FACTOR OF VERBINDENDE SCHAKEL?



Uiteindelijk gaat het om geld. Niet te veel uitgeven en toch een bijdrage leveren aan de maatschappij. Het liefst op een verantwoorde manier.

Het is daarom belangrijk dat projecten niet te veel geld kosten. En dat geldt ook voor ICT projecten. Die hebben een slechte naam. Want ze kosten te veel en duren te lang. Zeggen ze.

VVA-informatisering heeft ruime ervaring met het leiden en begeleiden van ICT projecten. Wij zorgen ervoor dat ze binnen budget, op tijd en met hoge kwaliteit afgerond worden. Dit doen we samen met u. Niet volgens de geijkte paden, maar op onze geheel eigen manier.

[www.vva-informatisering.nl](http://www.vva-informatisering.nl)

- Pagina 3 Voorwoord
- Pagina 4 Coverstory: Herrie in de corporatiemarkt
- Pagina 12 SAP omarmt krimpemde corporatiemarkt
- Pagina 15 Harde Haagse taal; Opknippen en 'ontprivatiseren'
- Pagina 18 WonenBreburch: Van strategisch voorraadbeleid naar integrale vastgoedsturing
- Pagina 23 Strategisch voorraadbeleid, kloppend hart van Kennemer Wonen
- Pagina 26 Outsourcen ICT: ja of nee?
- Pagina 29 Woningverkoop grijpt in op bedrijfsproces corporatie
- Pagina 30 CorporatiePlein 2012
- Pagina 33 Backoffice 'as a service'
- Pagina 37 Partijen om de tafel met ICT-mediation
- Pagina 39 Informatiemanagement: Van remmende factor naar verbindende schakel
- Pagina 42 Woningstichting Leusden, sturen op metertjes en gezond verstand
- Pagina 45 Servatius aantoonbaar in control
- Pagina 46 Gegevenskwaliteit corporaties laat te wensen over
- Pagina 49 De beheersbaarheid van klantgestuurd onderhoud
- Pagina 52 Het business & IT-project van ... Woonzorg
- Pagina 55 De transformatie van Wonen Limburg: Van Buiten naar Binnen
- Pagina 58 Column Jacob Spoelstra



Wat hebben zwembaden en een azuurblauwe zee te maken met een moestuin en een veld pas gekopte tulpen? Het eerste is het voorland van de schielijk opgestapte bestuurder van 's lands grootste woningcorporatie Vestia. Het laatste is letterlijk het achterland van zijn interim-opvolger Gerard Erents. CorporatieGids Magazine zocht de puinruimer van Vestia op in zijn huurwoning in Egmond-Binnen. Ook vroegen we de politiek om repliek over de rol van woningcorporaties. Van opdelen tot ontprivatiseren, u leest het in dit nummer.

Een vastgeroeste woningmarkt, tegenvallende verkoopcijfers en toenemende (euro)politieke druk. Deze en talloze andere risicovolle factoren dwingen woningcorporaties ertoe meer gestructureerd om te gaan met afwegingen en investeringen in hun vastgoed. Maar hoe pak je dat grondig aan? CorporatieGids Magazine brengt u de ervaringsverhalen van WonenBreburch en Kennemer Wonen.

Risicomanagement. De roep van bestuurders en toezichthouders om maximaal inzicht in het reilen en zeilen van de corporatie zwelt landelijk aan. Woningstichting Leusden ziet het sinds kort groen en rood voor de ogen. Het zijn de metertjes in het dashboard die het management en toezichthouders direct en online inzicht geven hoe het de corporatie vergaat. Bij de Limburgse corporatie Servatius hebben ze ook maatregelen getroffen om aantoonbaar in control te zijn. Ze vertellen u waarom.

Beslissingen nemen op basis van onbetrouwbare gegevens kosten corporaties jaarlijks veel geld. Stuur u vol vertrouwen op de gegevens die uw medewerkers dagelijks zo driftig inkloppen? Vincent Breuking, informatiearchitect PIM en Hans van Beelen, ICT-manager bij Woonbron en Frits van Dijk van QplusO gingen met elkaar in gesprek over de waarde van enen en nullen.

Wonen Limburg bediende haar klanten in 2011 nog met zes autonome vestigingen. Sinds mei wordt alles vanuit één centrale organisatie aangestuurd. CorporatieGids Magazine vroeg Marty van Dam, directeur bedrijfs ondersteuning en Jos Vervoort, programmamanager Informatie en ICT a.i. bij Wonen Limburg naar de impact op de bedrijfsvoering en ICT.

Verder in dit nummer: SAP omarmt krimpemde corporatiemarkt, informatiemanagement corporaties laat te wensen over, Woonzorg druk bezig met project Heartbeat en nog véél meer in dit hagelnieuwe nummer van CorporatieGids Magazine. Veel leesplezier!

**Paul Tuinte en Martin Barendregt**  
CorporatieMedia

**COLOFON**  
CorporatieGids Magazine is een uitgave van:  
CorporatieMedia VOF  
Postbus 8825, 4820 BC Breda  
info@corporatiegids.nl  
www.corporatiegids.nl

**Uitgevers:** Paul Tuinte & Martin Barendregt  
**Eindredactie:** Paul Tuinte  
**Vormgeving/opmaak/productie:** Promises Graphic Designers, Breda

**Coverfoto:** Gerard Erents, Interim-bestuurder Vestia

©Copyright CorporatieGids Magazine  
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeborgen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

# Herrie in de corporatiemarkt

**Herrie in de corporatiemarkt. Klinkt als reality-tv waarin topkok Herman den Blijker orde op zaken stelt in keukens van noodlijdende horecazaken. Herrie in de corporatiemarkt is geen televisieprogramma, maar wel de harde realiteit. En de rol van Den Blijker? Die is voor Gerard Erents. „Corporaties moeten gewoon accepteren dat hun core business het beheren van woningen is“.**

**G**erard Erents. De puinruimer van Vestia, mocht u de afgelopen maanden de media hebben gemist. Een groter contrast met de weggestuurde bestuursvoorzitter Erik Staal is nauwelijks denkbaar. Op weg naar het pand aan de Herenweg 102 in Egmond-Binnen blijkt 'de oprijlaan' het oversteken van een druk fietspad te zijn en het 'herenhuis' een bescheiden huurwoning – vrijstaand weliswaar – pal langs de provinciale weg in Egmond-Binnen. Waar Erik Staal vanuit zijn villa op Bonaire zo tussen zijn twee zwembaden door de azuurblauwe zee inloopt, staat Gerard vanuit de achterdeur middenin de moestuin van zijn vrouw Liesanne. Doe maar gewoon in woord en daad, al verraadt een vitrinekast vol met tinnen ridderfiguren naar eigen zeggen zijn enige afwijking.

## Grote klus

Hij komt met twee grote mokken koffie uit de keuken en vertelt dat toen hij de klus aannam de diepte van het probleem nog niet zo bekend was. „Maar tegen zo'n grote klus zeg je geen nee. Vanwege de omvang doe ik het samen met Jacques Thielen, waarbij ik me meer op de financiële kant richt en Jacques op de volkshuisvestelijke kant“. Een kleinere opdracht als extern toezichthouder bij Woningstichting Geertruidenberg moest wijken. Het puinruimen bij de grootste woningcorporatie van Nederland kon beginnen.

## Onschuld voorgoed verloren

Op de vraag of de corporatiemarkt met de Vestia-affaire zijn onschuld voorgoed heeft verloren, zegt Gerard: „Ik hoop het. Dit is van zo'n financiële omvang, dat dreunt nog wel even na. Maar als je bijvoorbeeld naar het fenomeen derivaten kijkt, blijkt dat er een heleboel corporaties mee werken. Het is niet voor niets dat de AFM nu de accountants van corporaties op een nette manier heeft gevraagd de controles van 2010 nog maar eens over te doen. Je ziet dat het maatschappelijk verkeer twijfels heeft aan de bekwaamheid en integriteit van corporaties. Dan kun je als corporatie wel zeggen dat het flauwekul is, maar het feit ligt er. Ook in de Tweede Kamer is er geen fractie te vinden die zich positief uitlaat over de sector. Kortom, ik denk niet dat er een einde is gekomen aan de incidenten, maar ik hoop dat ik ongelijk krijg“. Dat blijkt ijdele hoop. Een paar dagen na dit interview kan de lijst met incidenten worden aangevuld met woningcorporatie Laurentius, waar directeur Walter V. is opgepakt op verdenking van fraude en oplichting.

## Eenmansbedrijven

Over de oorzaak van de incidenten in de sector, zegt hij: „Woningcorporaties hebben op papier vaak alles goed geregeld, maar in de praktijk zijn het veelal eenmansbedrijven. Het ontbreekt dan aan checks and balances in het besluitvormingsproces. Bijvoorbeeld bij het nemen van beslissingen over grondtransacties of projectontwikkeling“. Gerard haalt een voorbeeld aan uit zijn interim-periode bij de Amsterdamse woningcorporatie Rochdale, waar hij na bestuurlijke wanorde van bestuursvoorzitter Möllenkamp orde op zaken stelde. „Toen destijds in de krant stond dat Möllenkamp een mandaat had voor 50 miljoen, kreeg ik van veel bestuurders te horen dat hun commissarissen ook maar eens gingen kijken hoe dat bij hun zat. Waar ze nu wel of niet over mochten beslissen en hoe je het mandaat kunt interpreteren. Vijftig miljoen per transactie kan een grondaankoop betekenen van een project dat uiteindelijk misschien wel 800 miljoen gaat kosten. Dan merk je dus dat een incident of bericht in de media tot een schrikreactie en actie leidt. Dat is niet goed. Het zou in de genen van de corporatie moeten zitten“.

„Woningcorporaties hebben op papier vaak alles goed geregeld, maar in de praktijk zijn het veelal eenmansbedrijven“

## Geen ondernemers

Hij vervolgt: „Veel van de incidenten hebben hun oorsprong in het feit dat woningcorporaties zeggen 'maatschappelijk ondernemer' te zijn maar ondertussen hun tent besturen als een taakorganisatie. Het ondernemen is daarmee verworpen tot het nemen van risico's, zonder dat het beheersingsapparaat erop is afgesteld. Corporaties kunnen prima ondernemend bezig zijn, maar dat maakt ze nog geen ondernemer. Als je wilt ondernemen, dan moet je ergens anders gaan werken. Corporaties moeten gewoon accepteren dat hun core business het beheren van woningen is. Het zorgen dat je een goede verhuurder bent en dat je je klanten goed bedient. Maar goed, dat is natuurlijk niet glossy en sexy“.

# Website in 1 maand



Corporatiewebsites  
Projectenwebsites  
Themawebsites

Vaste prijs:  
**€ 8.900,-**

Met een grafisch ontwerp o.b.v. de Zig skin-configurator en een ruime keuze aan functionaliteiten:

## Algemeen

Sfeerafbeelding  
Sitemap  
Zoeken  
FAQ



## Informatievoorziening

Content  
Banner  
Fotoboek  
Filmpjes (bijv. YouTube)  
Nieuws  
Projecten  
Nieuwsbrief  
Publicaties  
Agenda  
RSS feed include  
Google maps<sup>basic</sup>

## Interactief

Social Media  
Formulieren  
Reparatieverzoek  
Poll  
Forum

## Corporatie-specifiek

Wijk informatie  
Woningbezit



## Ontbreken van kennis en interesse

„Daarnaast ontbreekt het bij corporaties aan de kennis – of erger nog, interesse – om risico's goed in kaart te brengen”, stelt Gerard vast. „We komen natuurlijk uit een goede tijd waarin elk huis verkocht kon worden. Iedereen waande zich de ultieme projectontwikkelaar. Nu het misgaat zie je dat de risico's niet goed zijn ingeschat. Treasury is wat dat betreft misschien nog wel het duidelijkste. Ik ben bang dat de meeste corporaties bestuurlijk nauwelijks weten wat een treasurer doet”.

## Omvang

De grootte van de corporatie speelt volgens Gerard maar een betrekkelijke rol op het aantal incidenten in de sector. „Er staan ook kleine corporaties op de incidentenlijst. Je kunt je wel afvragen hoe groot de span of control van een bestuur kan zijn. Maar het gaat vooral om de bestuurlijke filosofie en de cultuur van de club. Hoe is deze ingebed? Spreek je elkaar aan? Accepteer je niet zomaar dingen van elkaar? Bij een kleine corporatie kan de afstand tussen de bestuurder en de medewerkers zelfs groter zijn. Bij grotere woningcorporaties kun je het samenspel tussen bestuur, managementteam en een controller goed regelen. Maar nogmaals, dat moet wel in de cultuur zitten. Je kunt het op papier goed regelen, maar als je geen aanspreekcultuur hebt naar elkaar toe, dan gebeurt er nog niets”.

## Intern toezicht

Gerard constateert ook dat het intern toezicht doorgaans weinig voorstelt. „Je zult kritisch moeten zijn tegen je bestuurder of bestuurders en dat is moeilijk. Toezicht houden is moeilijker dan besturen. Dat moet je onderkennen. Als commissaris moet je een goed oordeel vormen over je club. Hoe zit het in mijn tent? Is men volgzzaam? Kijkt men tegen de bestuurder op? Waarover rapporteert de controller? Zijn er externe signalen? Maar met name het tegenspel in de organisatie is belangrijk. Ik heb wel eens gezegd: hoed u voor visionairs. Of in ieder geval, zorg dat er iemand naast staat die af en toe op de rem trapt”.

## Voorbeeldgedrag

Volgens Gerard zijn incidenten als gevolg van gebrek aan integriteit nauwelijks te voorkomen. „Daarom moet je sommige dingen ook keihard regelen. Bijvoorbeeld als een bestuurder een creditcard heeft, zorg dan dat de voorzitter van de RvC de afschriften met de bonnetjes erbij aftekent. Dat vinden ze beiden niet leuk, maar met dat soort dingen maak je het wel duidelijk. Voorbeeldgedrag vanuit het bestuur is essentieel. Vraag je gewoon af: als het mijn eigen geld is, zou ik het dan ook zo doen?”

>>



„Ik ben bang dat de meeste corporaties bestuurlijk nauwelijks weten wat een treasurer doet”

prof-IT4all.nl  
Noordenweg 75  
2994 AD Ridderkerk  
0180 844891  
www.prof-it4all.nl  
info@prof-it4all.nl

Bent u als Woningcorporatie op zoek naar ICT of Organisatie specialisten met kennis van uw branche?

Heeft u te maken met verloop, uitval, ziekte of heeft u extra capaciteit nodig, onze medewerkers staan voor u klaar.

## Waarvoor kunt u ons inschakelen?

### • ERP applicatiebeheerders

- Wocas/X, Wocas4all
- BIS NOA, First NOA, SAP
- Omega, Dynamics Wonen
- Empire, Viewpoint, SG|tobias
- Diskis, Spooler, Werkstromen, Focus, Pharos

### • Functioneel applicatiebeheerders processen

- Bouw
- Projecten
- Financiën
- Onderhoud
- Wonen en Zorg

### • Informatiemanagement specialisten

- Informatie Analist
- Functioneel Applicatiebeheerder
- Consultant Informatievoorziening
- Consultant Mavim/Bwise / Sensus methode

### • Microsoft specialisten

- MS DBA
- MS Excel
- MS Sharepoint
- MS SQL Server
- MS Dynamics Navision / Axapta

### • Output en Datawarehousing consultants

- Rapporten
- MS SQL Reporting Services(SSRS)
- Crystal Reports, Business Objects, Cognos
- MS SQL Server Analysis(SSAS) en Integration Services(SSIS)
- Brief sjablonen diskis, key2brief, wordlink, smartdocuments

### • Organisatie en ICT-functies

- Testcoördinator, tester
- Servicedeskmedewerker
- Programma-, IT manager, projectleider
- Teamleider Servicedesk, coördinator ICT

## Detachering, Werving en Selectie

ICT en organisatie specialisten met branche kennis

Kijk op [www.prof-it4all.nl](http://www.prof-it4all.nl)  
of bel ons 0180-844891.

prof-IT4all.nl  
Noordenweg 75  
2994 AD Ridderkerk  
0180 844891  
www.prof-it4all.nl  
info@prof-it4all.nl

andersom

[www.tijdvoorandersom.nl](http://www.tijdvoorandersom.nl)

## Andersom ontwikkelen en verbinden

Andersom ondersteunt u en uw medewerkers bij bewegen, veranderen en groeien. Wij verbinden mensen met hetgeen hen wordt aangereikt en zorgen voor draagvlak. Plezier tijdens het werk is onze basis voor samenwerking.

Andersom begeleidt bij:

- strategie en beleid
- fusie en samenwerking
- implementatie (van koers, systemen en werkwijzen)
- informatiseringstrajecten.

Andersom richt zich daarbij op ontwikkeling van:

- het individu
- het team
- de organisatie.

Het eigenaarschap van trajecten leggen we in uw organisatie. Dáár ontwikkelen we uw medewerkers, parallel aan onze andere werkzaamheden.

Sinds 2005 werkt Andersom met negen professionals bij woningcorporaties aan veranderingen die impact hebben, bijvoorbeeld op het vlak van ICT. Wij hebben bewust geen kantoor, wij werken bij onze klanten. Hierdoor kijken we in veel verschillende keukens. De inzichten die we daar opdoen delen we graag met u.

[www.tijdvoorandersom.nl](http://www.tijdvoorandersom.nl)



### Onbewust onbekwaam

Naast incidenten als gevolg van bestuurders die het met de integriteit niet zo nauw nemen, kent de sector ook incidenten uit onbewust onbekwaam gedrag. Gerard: „Dat is eigenlijk de moeilijkste categorie. Ben je bewust onbekwaam, dan neem je maatregelen om dat te corrigeren. Maar in goede tijden kun je als onbewust onbekwaam bestuurder de schijn krijgen dat je het allemaal bij het rechte eind hebt“.

### Investeringsdruk

Het onbewust onbekwame gedrag is volgens Gerard ook wel aangewakkerd door partijen die belang hadden bij de munten van de corporatie. „Omwille van de relatie met de gemeente of zorgaanbieders hebben veel corporaties projecten gerealiseerd waarvan ze zich nu op het hoofd krabben; waarom hebben we dat gedaan? Waarom neem je een onrendabel op een verzorgingshuis? Is dat niet de zorg van een ander? Maar ja, zolang het goed gaat en er ligt een druk op je om te investeren – zeker nog in de periode dat je als categorie C corporatie kon worden aangemerkt – dan moet je sterk in je schoenen staan om nee te zeggen“.

### Blijf bij je leest

Maar wat is nu de wijze les voor woningcorporaties die dit artikel lezen? „Het belangrijkste bij het doen van investeringen is dat je bij je beslissingen een lange termijn visie hebt. Risico's nemen mag, maar het mag de essentie van de corporatie nooit aantasten. Parkeergarages? Zwembaden? Schoenmaker, blijf bij je leest. Wees wat meer bescheiden en doe net als banken een stresstest zodat je op een verantwoorde wijze maatregelen

neemt. Aan RvC's geef ik het advies: neem het meerjarenperspectief van je club eens onder de loep. Vergelijk het oude eens met dit jaar en vraag je bestuur hoe de verschillen tot stand zijn gekomen. Stop als commissaris tijd in de checks and balances van de corporatie. Tegelijkertijd moeten ze oppassen dat de relatie met de bestuurder niet leidt tot ouwe jongens krentenbroodverhouding. Kritisch zijn is het credo. Accepteer niet dat je wordt afgeschermd van de organisatie. Praat met de OR, de huurdersvereniging, lees de plaatselijke krant. Kortom, haal je eigen informatie. Ga niet enkel af op wat de bestuurder je wil vertellen“.

### Afname van bezit

Op de vraag hoe het nu verder zal gaan met de sector, antwoordt Gerard: „Ik denk dat het aantal corporaties minder snel zal afnemen dan eerder voorspeld. Verder zie ik dat corporaties teruggaan naar de oorspronkelijke doelstellingen. Daarbij zal het bezit afnemen door verkoop en omdat de doelgroep nadrukkelijker wordt bepaald door de overheid. Corporaties zullen dus minder financiële armslag hebben. Zeker als de overheid woningcorporaties als melkkoe blijft zien. Zorg dus dat je transparant bent over de mogelijkheden die er zijn. Geef een goed inzicht in het reilen en zeilen op volkshuisvestelijk gebied. Wat kan je wel en wat niet en wees daarin geloofwaardig. Met een dikke Mercedes voorrijden en klagen over een slechte positie werkt dan averechts. Als je altijd klaagt, calculeert de ander dat in. Kortom, woningcorporaties, of beter gezegd, de sector: wees proactief!“

>>



# Dynamics Wonen

Dé ERP-oplossing van Cegeka voor woningcorporaties!

## Wat kan Dynamics Wonen voor uw corporatie betekenen?

Dynamics Wonen is dé ERP-oplossing van Cegeka voor woningcorporaties ter ondersteuning van uw totale bedrijfsvoering. Met de Microsoft ERP-kern van Dynamics Wonen bieden wij branchespecifieke oplossingen voor beleid, vastgoed, verhuur, financieel en documentmanagement.

Een informatiearchitectuur die volledig aansluit bij de wensen en eisen van de moderne corporatie.

Ervaar ook hoe Dynamics Wonen het werken substantieel eenvoudiger maakt. Met nog meer gebruiksgemak, integratiemogelijkheden én middelen voor procesoptimalisatie.



Ontdek de Cegeka ICT-oplossingen voor woningcorporaties op [www.cegeka.nl](http://www.cegeka.nl)

## Rol voor branchevereniging

Hier is volgens Gerard een actieve rol voor branchevereniging Aedes weggelegd. „Geef richting Den Haag aan: dit gaan we als sector doen en daar kunt u ons op afrekenen. Dus meer in gezamenlijkheid optreden en minder individualistisch“. Op de vraag of hij suggesties heeft, zegt hij: „Neem als sector de huurtoeslag voor je rekening en beding een vrij huurbeleid, waarbij de zorg voor de onderkant van de markt wordt gewaarborgd. Nu betalen we de huurtoeslag maar de overheid bepaalt de huur“.

## Verkiezingen

In de opmaat naar de verkiezingen op 12 september heeft Gerard ook een noot voor de politiek. „Ik pleit voor een landelijk convenant waarin is vastgelegd wat je van woningcorporaties mag verwachten. Dus wie doet wat en wie betaalt dat. Zorg ervoor dat er een goed toezichtkader komt, zowel intern als extern, maar bepaal met elkaar op welke criteria wordt getoetst. Accepteer de volwaardigheid van de sector, maar zorg voor checks en balances. Laat de Woonautoriteit in navolging van de Nederlandse Bank de benoeming van bestuurders en commissarissen toetsen en houdt bij ontslag altijd een exit-interview. Kijk ook meer modelmatig naar informatiestromen en zorg ervoor dat de volkshuisvestelijke prestaties altijd binnen de financiële kaders worden geleverd“.

## Trots

Tot slot pleit Gerard ervoor om trots te blijven op wat corporaties in Nederland hebben bereikt. „De incidenten bepalen nu het beeld, maar de sector heeft veel goeds gedaan in de wijken. Wij hebben geen getto's zoals in het buitenland. Dat vereist wel armslag. Wil je scheefwonen uitbannen, dan heeft dat ook impact op de samenstelling van de bevolking in de wijken. Voorkom uitstroom van hogere inkomensgroepen uit de volkswijken. De oplossing daarvoor is wel degelijk huur op maat, dus betalen naar vermogen. Als iemand bijvoorbeeld 750 euro te veel vindt voor de woning waar zijn minderbedeelde buurman maar 450 betaalt, vertrekt hij uiteindelijk echt wel naar een andere woning. Trouwens, er klaagt toch ook niemand over scheefwonen in een koopwoning? De renteaftrek blijft, ook al verdien je tonnen“. ■



„Risico's nemen mag, maar het mag de essentie van de corporatie nooit aantasten. Parkeergarages? Zwembaden? Schoenmaker, blijf bij je leest.“



Nico Andressen

## SAP omarmt krimpende corporatiemarkt

Het aantal woningcorporaties in Nederland is de laatste jaren flink afgenomen. Het aanbod van ERP-leveranciers daarentegen fors gestegen. Ook SAP roert zich sinds 1996 op deze markt. Wat doet een wereldspeler als SAP op onze kleine woningcorporatiemarkt? En waarom heeft SAP op deze markt drie partners?

We vroegen het Nico Andressen, Channel Sales Manager bij SAP.

„Wat SAP op deze markt doet?“, herhaalt Nico de vraag met enige verbazing en antwoordt: „Voor SAP is de totale real estate markt erg belangrijk. Wij bieden klanten wereldwijd het SAP ERP/Real Estate Management systeem aan. Dat is één standaardoplossing voor zowel corporate, commerciële als sociale vastgoedmarkten. Er komt geen maatwerk aan te pas en dat maakt ons uniek. Het leidt tot constante functionele verrijking van de applicatie. Woningcorporaties kunnen hier bij uitstek van profiteren“.

### Aanpassingsvermogen

Maar er zijn meer ontwikkelingen die de aanwezigheid van SAP op de markt voor woningcorporaties verklaren, vult Nico aan: „Wij zien dat de sector fors in beweging is en dat er onzekerheid is. Dat vergt aanpassingsvermogen en flexibiliteit van je organisatie en ICT-omgeving. Naar onze mening zijn de traditionele systemen daartoe minder goed in staat. En dat is logisch, want je kunt het niet volhouden om voor een markt met een beperkte omvang, die ook nog eens krimpt, een maatwerkapplicatie te blijven onderhouden. En zeker niet als de corporatiesector je enige aandachtsgebied is“.

### Groot, duur en complex

Op de vraag of SAP wel geschikt is voor gemiddelde en kleine corporaties, antwoordt Nico: „SAP heeft het imago van groot, duur en complex, maar dat is een misvatting. SAP is geschikt voor alle corporaties, ongeacht hun grootte. Onze partners verkopen en implementeren op basis van een template aanpak en best practices. Hierdoor worden implementatietijden enorm verkort. Overigens is SAP ERP ook beschikbaar vanuit de cloud. Een internetverbinding is dan voldoende“. Volgens Nico is SAP echter veel meer dan een functioneel compleet ERP-systeem. „SAP is vooral een applicatie- en integratieplatform voor procesgerichte bedrijfsvoering. Daardoor kan je een volledig service-georiënteerde bedrijfsoplossing creëren die bestaat uit een integratie van SAP maar ook niet-SAP systemen“.

### Drie partners

Over het feit dat SAP met drie partners werkt voor woningcorporaties, zegt hij: „Voor woningcorporaties heeft SAP besloten altijd met partners samen te werken. Dat zijn Aepex, Ctac en MyBrand“. Nico vertelt dat er niet bewust is aangestuurd op drie ERP-partners. „Dat is ontstaan vanuit de partnerngemeenschap zelf. En het is voor SAP prima hoor, want ze implementeren en verkopen hetzelfde SAP ERP/Real Estate Management systeem. Verschillen in aanpak zijn er wel. De templates van Aepex (Aetrium) en Ctac (Chare) zijn SAP-gecertificeerd. MyBrand implementeert op basis van de inrichting van woningcorporatie Talis. „Doordat de partners als basis hetzelfde SAP systeem inzetten, kunnen de partijen ook eenvoudig met elkaar samenwerken. Dat houdt de partners onderling scherp“, vindt Nico Andressen. „Een woningcorporatie neemt de software en de implementatie af via de betreffende partner. Woningcorporaties zijn echter ook klant van SAP. Wij zijn er met raad en daad als dat nodig is. Wij omarmen de branche en investeren daar ook in“, licht Nico toe.

### Substantieel marktaandeel

Op de vraag naar de ambities van SAP op de woningcorporatiemarkt, zegt Nico: „Voor SAP zijn woningcorporaties een factor van betekenis. Wij zien een goede markt en bovenal een goede fit met de eisen en wensen. Onze gebruikers zijn tevreden over de functionaliteit, de innovaties en onze partners. We voelen dat we echt het onderscheid maken en dat dat ook door steeds meer woningcorporaties wordt gezien en erkend. Ik verwacht dat SAP over drie jaar een substantieel marktaandeel heeft. Grote en kleine corporaties, met eigen SAP installaties en met software en diensten uit de cloud. Deels zal dit ook afhangen of woningcorporaties en adviseurs de SAP oplossingen meenemen in een pakketselectie. Het verbaast ons dat we soms niet eens op de long list staan. Misschien komt dit omdat de markt nog te geconditioneerd is op het ‘vertrouwde’ aanbod van ERP-leveranciers die van oudsher op de markt aanwezig zijn. Een gemiste kans, vooral voor de woningcorporatie zelf“, vindt Nico. „Wij hebben mooie klanten en oplossingen en woningcorporaties kunnen juist in deze tijd van efficiëntie en kostenbesparing veel aan SAP hebben. Ik wil de uitdaging dan ook echt aangaan om op basis van een ROI vergelijking aan de corporaties te bewijzen dat SAP echt in iedere selectie thuishoort“.



Nico Andressen

„Wij zien dat de sector fors in beweging is en dat er onzekerheid is. Dat vergt aanpassingsvermogen en flexibiliteit van je organisatie en ICT-omgeving“



## De verbindende kracht

### Slim samenwerken, slim verbinden

Als regisseur van het online kanaal bewijzen wij het al ruim 16 jaar. Wij zijn de verbindende kracht. Wij bieden uw klanten meer service en zelfredzaamheid doordat wij uw online kanalen verbinden met al uw softwarepakketten zoals SG Tobias<sup>AG</sup>, Cegeka Dynamics Wonen of bijvoorbeeld NCCW BIS NOA.

Het resultaat: geïntegreerde gebruiksvriendelijke websites, portalen of mobiele sites. Optimaal beheersbaar door onze toonaangevende content management software. Kies ook voor de verbindende kracht van Snakeware en kijk snel op [www.snakeware.nl/wonen](http://www.snakeware.nl/wonen)



## Harde Haagse taal

# Opknippen en 'ontprivatiseren'

Afstoten van commerciële activiteiten. Huursombenadering. Beter en strenger toezicht. Opknippen van grote corporaties, of zelfs 'ontprivatiseren'. Corporatie-Gids Magazine heeft alle politieke partijen die momenteel in de Tweede Kamer vertegenwoordigd zijn de gelegenheid gegeven te oordelen over de rol van woningcorporaties op de woningmarkt. Wat moet anders? Hoe met het verder? Hieronder een weergave van de reacties die wij tijdig genoeg voor publicatie hebben ontvangen.



„Het is voor de VVD cruciaal dat de corporaties zich beperken tot de kerntaak sociale huisvesting en verder alle commerciële activiteiten afstoten. Mensen met een hoog inkomen kunnen zelf heel goed op de markt terecht”, vindt **Betty de Boer**, lid van de Tweede Kamerfractie voor de VVD. Over de grootte van corporaties zegt ze: „Wanneer de vraag naar sociale huurwoningen afneemt, ligt het voor de hand dat woningcorporaties in omvang afnemen en ruimte maken voor commerciële partijen en beleggers”. Ook moeten corporaties volgens De Boer geen gemeentelijke taken meer uitvoeren en voor wat betreft de maatschappelijke vastgoedtaken zich beperken tot buurthuizen en zorginstellingen. „Andere risicovolle taken moeten worden afgestoten. De VVD vindt dat er strengere eisen aan bestuurders en commissarissen moeten worden gesteld. Het gaat hierbij niet om meer toezicht, maar strengere eisen aan bestuurders en commissarissen. Als het om extern toezicht gaat, is het voor mijn fractie zeer de vraag of het Centraal Fonds Volkshuisvesting, als de WSW adequaat hebben gereageerd op de wantoestanden. De minister heeft n.a.v. de kwestie Vestia aangekondigd dat ze een commissie instelt die bekijkt waar het toezicht nog strenger kan dan in het onderhavige wetsvoorstel is aangegeven. We komen hier dan ook nog volop over te spreken”.

**Emile Roemer**, voorzitter van de SP Tweede Kamerfractie antwoordt desgevraagd: „De SP wil bouwen aan een nieuw vertrouwen in de woningmarkt. Nederland heeft een lange traditie van sociale volkshuisvesting. Door slechte politieke besluitvorming, falend toezicht en een heilig geloof in de marktwerking is een aantal woningcorporaties zich gaan gedragen als vastgoedhandelaar. De SP wil de sector beter maken, de sociale volkshuisvesting in ere herstellen. Omwille van goede, betaalbare huisvesting voor iedereen. Omwille van gemengde buurten en wijken waar het veilig en leefbaar is”. Op de vraag hoe, zegt Roemer: „De menselijke maat moet terug, grote corporaties moeten waar wenselijk en mogelijk worden opgeknipt. Beter en strenger toezicht is broodnodig. Daarbij hoort wat de SP betreft toestemming van de overheid vooraf bij het aangaan van riskante financiële transacties. Ook willen we weer zeggenschap van de overheid en de huurders bij het maken van prestatieafspraken over nieuwbouw, onderhoud en leefbaarheid van de buurt. Wij koesteren de sociale volkshuisvesting daarom moeten corporaties doen waartoe ze op aarde zijn: het bouwen van betaalbare huurwoningen”.



foto Suzanne van de Kerk/SP





## Uw klanten, uw wensen, onze expertise

Kennis-  
maken?

### WoningNet

brengt vraag en aanbod op de woningmarkt samen en werkt al meer dan 10 jaar aan nieuwe oplossingen om de woningmarkt transparanter te maken. WoningNet adviseert over woonbeleid, ondersteunt corporaties bij hun werkprocessen en doet onderzoek op de woningmarkt. We streven daarbij naar een zo persoonlijk mogelijke benadering van woningzoekenden. Dit doet WoningNet samen met corporaties, woningzoekenden, gemeenten en anderen. Want vraag en aanbod samenbrengen kan altijd sneller, slimmer en slagvaardiger.

### Shared Service Center

De kracht van samenwerking met WoningNet kan uw organisatie veel voordeel opleveren. Als shared service center neemt WoningNet u immers werk uit handen. Dit doen we door werkzaamheden

efficiënt te combineren, schaalvoordeel te realiseren en onze kennis van de woningmarkt met u te delen.

### Kennismaken?

Kijk eens op [www.woningnet.info](http://www.woningnet.info), bel ons (0294-299100) of stuur een mail naar [contact@woningnet.nl](mailto:contact@woningnet.nl) voor een persoonlijke kennismaking.



Jacques Monasch, woordvoerder Wonen van de PvdA Tweede Kamerfractie laat weten dat de PvdA in plaats van de huren van een vrijkomende woning met 120 of 240 euro te verhogen, pleit voor de huursombenadering. „Dat wil zeggen, de huren van het totale bezit van een corporatie of grote particuliere verhuurder mogen met 1% boven inflatie stijgen. Door goed te kijken naar betaalbaarheid en marktwaarde wordt de huur bepaald. Een lijn die ook bepleit wordt door de corporaties en de Woonbond. Huurders die willen verhuizen worden in onze voorstellen niet gestraft voor hun mobiliteit, de Kunduz coalitie doet dat wel. Dat huurders met een inkomen van boven de 43.000 euro meer huur kunnen betalen achten wij verdedigbaar, maar met een aantal eerlijke spelregels. Daalt iemands inkomen weer dan moet de huur ook weer omlaag. En we willen hogere inkomens in een buurt vasthouden door ze zo mogelijk een koopwoning aan te bieden. Dat voorkomt segregatie”.

„Corporaties hebben een brede maatschappelijke taak. Voor het werken aan leefbaarheid en het bieden van voldoende woonruimte voor lage (middeninkomens) zijn corporaties cruciaal. Dat moet volgens de SGP zo blijven”, laat Kees van der Staaij fractievoorzitter van de SGP Tweede Kamerfractie desgevraagd weten. „Corporaties hebben een belangrijke rol bij de doorstroming op de woningmarkt. Corporaties moeten die verantwoordelijkheid oppakken. De reeks misstanden van de afgelopen jaren zijn funest voor het vertrouwen van maatschappij en politiek in corporaties. De bal ligt allereerst bij de corporaties zelf. Het is vooral aan de corporaties om te zorgen dat het intern toezicht staat als een huis. Corporaties blijken nog te vaak niet berekend op hun taak. Een cultuuromslag is broodnodig om de urgentie van Haagse maatregelen te laten afnemen”.



„De Partij voor de Dieren is zeer bezorgd over de ontwikkelingen binnen de woningcorporaties vanaf het moment dat die geprivatiseerd zijn”, laat Marianne Thieme, fractievoorzitter van de Partij voor de Dieren weten. „Onze gevoelens worden in dat opzicht uitstekend verwoord door het bestuur van de stichting landelijke huurdersraad Vestia: ‘Wij vrezen dat er over enige tijd een heel ander ‘eindbeeld’ is: woningen, leeg en dichtgetimmerd, die jaren wachten op renovatie; buurten die mede daardoor verpauperen; medewerkers die door alle gebeurtenissen gedemotiveerd zijn; en huurders die voor slechte en verwaarloosde woningen veel te veel huur moeten betalen’. Om die reden zal de Partij voor de Dieren zich inzetten voor het ontpriveren van de woningcorporaties en verscherping van het toezicht”.

Kees Verhoeven, woordvoerder Woningmarkt voor D66 in de Tweede Kamer, vindt dat de woningcorporaties terugmoeten naar hun kerntaak: Het bouwen van betaalbare woningen. „D66 wil dat sociale huurhuizen beschikbaar zijn voor mensen die deze het hardst nodig hebben. Om dat te realiseren moeten we het scheefwonen aanpakken: mensen die in een te duur huis wonen voor het inkomen wat ze verdienen krijgen een keuze. Of je verhuist, of je koopt je sociale huurhuis, of je betaalt een hogere huur volgens de werkelijke waarde van de woning. Dit doen we met een jaarlijkse inkomensstoets. Sociale huurders in gemeenten met wachtlijsten met een inkomen boven 33.000 euro, krijgen een keuzecontract”. D66 wil ook meer huurhuizen in de vrije marktsector. „Er is nu geen goed huuraanbod tussen sociale huur en koop. Daarom wil D66 dat woningcorporaties zich voortaan beperken tot het bouwen voor lagere inkomensgroepen. Zodat marktpartijen een middensegment kunnen bouwen. Tegelijk wil D66 dat corporaties een half miljoen van de in totaal ruim twee miljoen huurhuizen verkopen aan huurders”.



**mensit**

**mensit ontknoopt**

Mensit: Project- en Programmamanagement, Procesinrichting en Advies voor organisaties Midden in de Maatschappij

[www.mensit.nl](http://www.mensit.nl)



# Van strategisch voorraadbeleid naar integrale vastgoedsturing

Michèle van den Bragt en Joost Cleven

Een vastgeroeste woningmarkt, tegenvallende verkoopcijfers en toenemende (euro)politieke druk. Deze en talloze andere risicovolle factoren dwingen woningcorporaties ertoe meer gestructureerd om te gaan met afwegingen en investeringen in hun vastgoed. Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je voor een samenhangend kader waarbinnen je op strategisch, tactisch en operationeel niveau op verantwoorde wijze vastgoedsturing bedrijft? We vroegen het Michèle van den Bragt, projectleider vastgoedsturing en Joost Cleven, beleidsadviseur bij WonenBregburg.

„We hebben onze vastgoedsturing rigoreus aangepakt“.

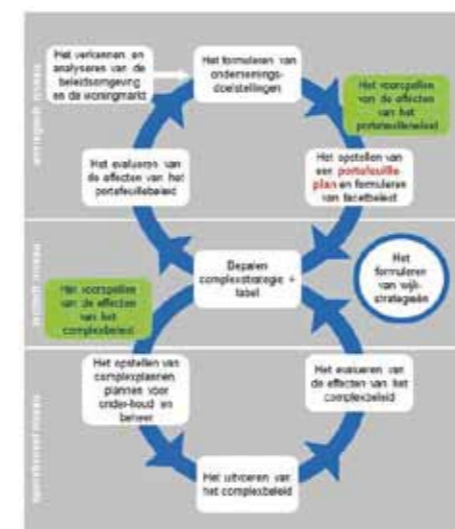
**M**ichèle vertelt dat WonenBregburg in 2010 het project vastgoedsturing is gestart. „Het project had tot doel om de afwegingen en investeringen in ons vastgoed op een meer samenhangende en gestructureerde manier te doen. WonenBregburg had net als iedere woningcorporatie wel strategisch voorraadbeleid gemaakt voor de 10.000 verhuureenheden in Breda en 20.000 in Tilburg. Maar van integrale vastgoedsturing was eigenlijk geen sprake. De toepassing was voorheen vooral op tactisch en operationeel niveau, de binding met onze visie en strategie was niet vanzelfsprekend“. Als voorbeeld noemt ze: „Ons verkoopbeleid is op complexniveau vastgesteld, maar hoe dat op totaalniveau strookt met onze visie van een ongedeelde stad hadden we niet scherp in beeld“.

## Geen integraal proces

Michèle verklaart de oorzaak: „De verschillende onderdelen van vastgoedsturing werden op verschillende plekken in de organisatie en door verschillende medewerkers uitgevoerd. Werkzaamheden lagen soms te veel bij één persoon. Op zich is dat altijd wel goed gegaan – wat kan er in goede tijden nou eigenlijk misgaan? – maar er zat onvoldoende verband tussen de verschillende activiteiten. Hoogste tijd dus om vastgoedsturing gestructureerd en als één integraal proces aan te pakken. Daarom zijn we eind 2010 gestart met dit project“.

## Achtbaan

„Via de beleidsachtbaan, een methode om je vastgoedstrategie strategisch, tactisch én operationeel samenhangend te formuleren, zijn we tot het strategische kader gekomen. Alle facetten die van invloed zijn op vastgoedsturing, staan met elkaar in verbinding. Door de visie en doelstellingen smart te definiëren ontstaan op strategisch niveau duidelijke kaders. We noemen dat onze wensportefeuille. Onze bestuurders kiezen nu nog duidelijker de toekomstrichting van ons vastgoed. Het geeft je bestuurders ook meer grip op waar het met ons vastgoed naartoe gaat“, legt Michèle uit.



Het cyclische procesmodel met deelprocessen van strategisch tot operationeel niveau.

## Kwantitatief maken

Nu de theorie nog in praktijk brengen. Joost: „De volgende uitdaging was om de volkshuisvestelijke doelstellingen kwantitatief te maken. Hoe reken je de doelstellingen door op strategisch niveau en hoe vertaal je dat tot op complexniveau? Het totaal van bijna 600 complexen is over meerdere bedrijfsonderdelen verdeeld. Het totaal moet aansluiten op de eerder vastgestelde strategie. Vastgoedsturing bestaat uit veel deelprocessen die elk afzonderlijk ook weer uit subprocessen bestaan. Kwaliteitsbeleid, renovatieplannen, huurbeleid, sloop- en nieuwbouwplannen, verkoopprogramma, het zijn in feite allemaal radertjes waaraan je kunt draaien. Dat ‘draaien’ op strategisch niveau doen we met SBI (Strategisch Beleids Instrument), een softwareoplossing van Ortec Finance. De concretisering van de strategie op tactisch niveau wordt vervolgens doorgerekend in WAL (Woningcorporaties Assets & Liabilities Scenariosysteem), een softwaretool van dezelfde firma. Het presenteren van de gegevens aan eindgebruikers doen we met VIM (Vastgoed Informatie Model) van Batavia Groep. We kunnen nu de impact van afwegingen en investeringen op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen vastgestelde financiële randvoorwaarden doorrekenen, kwantificeren en inzichtelijk maken“.

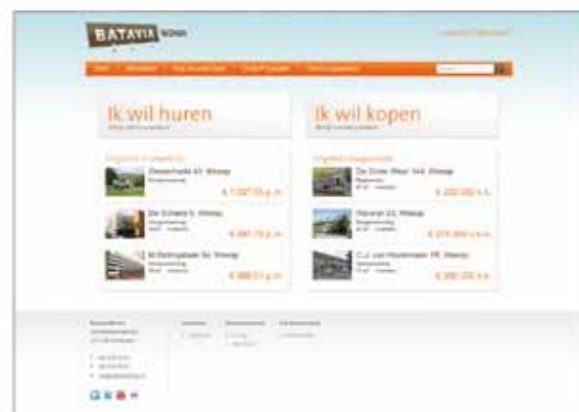
## Alternatieve scenario's

Welk voordeel dat oplevert, noemt Joost aan de hand van twee voorbeelden. „Neem de verkoop van woningen. Wij verkopen op jaarbasis 200 woningen. Op een bepaald moment hebben we overwogen om dat op te hogen naar 250. Maar de verkoop gaat momenteel juist moeizaam en de vraag naar sociale huurwoningen groeit. Is ophogen van de verkoop dan wel gewenst en realistisch? Door de doelstelling weer op 200 te zetten, zie je direct wat dit betekent voor de financiële haalbaarheid van je sloop- en groot onderhoudsplannen. Een ander voorbeeld is dat we nu veel sneller kunnen beoordelen of nieuwbouwprojecten verantwoord zijn. In het verleden waren we veel tijd kwijt aan het doorrekenen van de consequenties. Nu hebben we een beter afwegingskader en kijken we eerst of het project past binnen onze portefeuillestrategie, voordat we eraan gaan rekenen. Als het niet past in de portefeuillestrategie, kan er binnen enkele dagen gekeken worden of de strategie zodanig kan worden aangepast, dat het project wel past en dezelfde doelstellingen worden gerealiseerd“.

## Wensportefeuille

Michèle vult aan. „Snel kunnen schakelen is binnen de risicovolle markt waarin we momenteel zitten een vereiste. Om een voorbeeld te noemen: WonenBregburg heeft begin 2011 een wensportefeuille gedefinieerd hoe ons bezit er over 10 jaar uit moet zien. Wat hebben we nu en wat hebben we nodig? Dat toetsen we jaarlijks en begin 2012, na één jaar, moesten we onze wensportefeuille al heroverwegen, omdat de wereld er intussen alweer heel anders uitziet.“

## Batavia Groep introduceert Woningportaal voor woningcorporaties



- ✓ Aanbod huur én koop
- ✓ Inschrijven en reageren
- ✓ Verantwoording
- ✓ Integratie social media
- ✓ Best practice koppelingen

De eerste corporaties gaan in 2012 live met Woningportaal van Batavia Groep.  
Kijk voor meer informatie op [www.bataviagroep.nl](http://www.bataviagroep.nl).



Vastgoedsturing is een complex proces. Het gaat over nieuwbouw, verbouw, sloop en kwaliteit van bezit en dat allemaal met onderlinge relaties en vaak tegengestelde belangen”.

### Stuurmanskunst

Op de vraag of het grillige karakter van het speelveld waarin woningcorporaties zich bewegen ze vastgoedstuurlaas maakt, zegt Joost. „Nee, niet stuurlaas, maar het vereist wel veel stuurmanskunst. Een woningcorporatie is geen klein bootje, maar gelukkig ook geen mammoettanker. Beslissingen die je ten aanzien van je structuur van je vastgoedportefeuille neemt beslaan jaarlijks doorgaans maar enkele procenten van je totale bedrijfsomvang. Maar je neemt ze voor de lange termijn dus is het zaak dit weloverwogen te doen”.

### Stresstest

Of de markt nog niet voldoende spanning oplevert, heeft WonenBregburg zelf ook een stresstest ontwikkeld. Joost: „We rekenen bijvoorbeeld onze scenario’s ook door als we in plaats van 200 maar 100 woningen verkopen en de woningen terug in verhuur moeten nemen. Moraal: we gaan pas bouwen als het echt kan”. Michèle vult aan: „WonenBregburg bouwt wel anticyclisch. We investeren momenteel veel meer dan de commerciële partijen. De enige partijen die eigenlijk nog bouwen zijn woningcorporaties”. Toch is hier volgens Michèle ook het einde in zicht. „Je kunt het een keertje doen, beginnen met bouwen als nog maar 30% is verkocht. Maar wij hebben ook geen berg met geld waar je onbeperkt in kunt scheppen als de verkoop onverhoopt tegenvalt”.

WonenBregburg jaarlijks circa 6 miljoen euro. Dat betekent dat we ruim 100 miljoen minder kunnen investeren in vastgoed. Ook als de aanpassing in de hypotheekrenteaftrek onze woningverkoop negatief beïnvloedt, heeft dat gevolgen voor onze investeringscapaciteit”.

### Toetsen en kiezen

Op de vraag of WonenBregburg niet eerder aan integrale vastgoedsturing had moeten beginnen, zegt Michèle. „Kijk, WonenBregburg is een financieel solide organisatie. Tot voor kort lukte het altijd wel budget te vinden voor een goed project. Goed is vandaag de dag niet langer de enige maatstaf voor vastgoedontwikkeling. We moeten echt kiezen tussen projecten. Alles wordt nu kwalitatief en kwantitatief getoetst”. Michèle en Joost zijn ervan overtuigd dat de projectmatige aanpak van vastgoedsturing in deze tijd bittere noodzaak is. „Je organisatie moet er wel aan toe zijn om op deze manier te willen werken. De projectmatige methode waarmee we vastgoedsturing hebben opgepakt, is nu eigenlijk gemeengoed binnen onze organisatie. WonenBregburg was er rijp voor”, concludeert Michèle.

### Versnellen

Volgens Michèle en Joost zullen veel woningcorporaties versneld rijp moeten worden als het gaat om vastgoedsturing. Bij ons stond het water financieel niet aan de lippen toen we ermee begonnen. Dat geldt helaas niet voor alle woningcorporaties. Wij hadden nog de rust om vastgoedsturing projectmatig van begin tot eind aan te pakken en weloverwogen keuzes te maken. Zodra je niets meer hebt te kiezen, bijvoorbeeld omdat je financieel aan de grond zit, heeft het ook geen zin meer om een strategie te maken. Dan ben je simpelweg te laat. ■

### Risicomanagement

Joost en Michèle zijn enthousiast over het bereikte resultaat. Michèle: „We hebben nu een veel betere aansluiting tussen onze visie en doelstellingen en de daadwerkelijke uitvoering van maatregelen. Ook zijn de kennis van het vastgoedsturingproces en het draagvlak binnen de organisatie toegenomen. Misschien wel omdat er meer mensen in gezamenlijkheid aan werken in plaats van minder mensen op verschillende plaatsen in de organisatie. Het maakt vastgoedsturing transparant”. Ook draagt het bij aan verbeterd risicomanagement, vindt Joost. Hij zegt: „Onze portefeuillestrategie is nu strak gekaderd.

Daarbij zoeken wij niet de uiterste financiële grenzen op. Als je binnen de kaders blijft, dan weet je dat je vastgoedbeleid altijd financieel en volkshuisvestelijk is geborgd. Je sleutelt dus niet aan je visie en doelstellingen maar wel aan de weg ernaartoe. Een compromis binnen de kaders om financieel gezond te blijven. Dat corporaties compromissen moeten sluiten is een feit. Er liggen voortdurend veranderingen en risico’s op de loer”. Joost geeft een rekenvoorbeeld: „De huurtoeslag die komend jaar voor rekening van de corporatie komt, kost

### Klantgericht werken

#### Klantprocessen

- verhuur- mutatieproces
- reparatieproces
- huur en betalen
- (planmatig) onderhoud
- projecten
- leefbaarheid
- klachten

#### Bereikbaarheid

- telefonie, balie, internet, post, mail, ...

#### Kennisbank corporaties

#### Projectbegeleiding

#### Cultuurverandering

**byourbrand**  
CUSTOMER CONTACT CONSULTANTS

0318 55 42 53  
info@byourbrand.nl  
www.byourbrand.nl

Volg ons via twitter:



DOCUMENT MANAGEMENT



E-Content is het document managementsysteem op basis van SharePoint, specifiek voor woningcorporaties.

Op zoek naar een oplossing om uw dynamische informatiestromen te managen? Maak kennis met E-Content DMS, intranet, portalen, content managementsysteem, kennisbank, klantvolgsysteem en elektronische factuurverwerking. Wij komen graag bij uw corporatie op bezoek voor een live demonstratie.

Van Dinter the document company  
Eilftweg 2a, 4941 VP Raamsdonksveer  
Tel. 0162 - 519955 - info@vandinter.net  
www.vandinter.net



SPECIALIST IN SHAREPOINT OPLOSSINGEN

# WOW! Zo kan het dus ook



Dynamisch plannen



Online afhandeling  
door uw huurders



3 keer zo snel opvoeren  
en inplannen



De beste aannemer  
selecteren



Financieel controleren

Het reparatieverzoek via de Corporatie Cloud

## Klanttevredenheid omhoog en kosten omlaag



**CORPORATIE CLOUD**

Kijk op [www.corporatiecloud.nl](http://www.corporatiecloud.nl)

Bram van Putten



## Strategisch voorraadbeleid

# Kloppend hart van de woningcorporatie

„Kennemer Wonen is in 2009 ontstaan uit een fusie. Tot een jaar of zes daarvoor bestond het huidige Kennemer Wonen zelfs uit zeven kleine woningcorporaties.

Ieder met zijn eigen beleid. Misschien is deze inleiding wel het belangrijkste antwoord op de vraag waarom we ons strategisch voorraadbeleid hebben herijkt en geprofessionaliseerd”. Aan het woord is Bram van Putten, manager wonen

bij de corporatie, die ruim 10.000 woningen verhuurt in de gemeenten

Alkmaar, Bergen, Castricum, Heiloo en Uitgeest.

>>

# wij zijn dichtbij!

We worden gedreven door het vinden van **echte** oplossingen voor **echte** problemen. Daarom willen we **snappen** wat we doen, waarom we het doen en voor wie.

Ontwikkelingen gaan snel en zijn lastig te voorspellen. Alles draait om het **vinden** van de juiste oplossing op het juiste moment. Daarom werken we **dichtbij** en **betrokken** met onze klanten aan online dienstverlening die ertoe doet.

Wij ontwikkelen portals, social intranetsites en webapplicaties voor woningcorporaties, overheid en zorg. Van strategie tot realisatie.

Wij zijn betrokken.  
vincisaqtion.nl

„Iedere voorganger van Kennemer Wonen op zich was natuurlijk overtuigd van de eigen zienswijze en manier van werken”, vervolgt Bram. „Dat maakte van het voorraadbeleid van onze fusieorganisatie eigenlijk een verzameling losse eindjes. In de zomer van 2010 zijn we daarom gestart met het professionaliseren van het strategisch voorraadbeleid. Waarom niet eerder? Als je net bent gefuseerd moet je eerst basale zaken op orde brengen. Denk aan het goed inregelen van de organisatie en de automatisering. Je komt pas later toe aan de daadwerkelijke kwaliteitsslag die je met een fusie voor ogen hebt”.

## Kloppend hart

Bram ziet strategisch voorraadbeleid als het kloppend hart van de woningcorporatie. „Alle lijntjes komen er samen. De klant, de markt, vastgoed, duurzaamheid, financiën en ga zo maar door. Hoe zorg ik dat alles blijft kloppen? Hoe houd ik dat goed aangesloten bij de marktontwikkeling? Hoe bedien ik mijn huidige en toekomstige klant? Het is een interessant proces waar je zèlf helemaal doorheen moet”. Op de vraag waarom Bram de rol van de corporatie in dit proces zo benadrukt, antwoordt hij: „Het is jouw bezit en jouw kennis. Vroeger werd er wel eens een bureau ingehuurd en de externe adviseurs schreven dan het strategisch voorraadbeleid. Maar dat beleid ging dan vaak de onderste bureaula in. Waarom? Het ontbrak aan doorleving en een integrale benadering vanuit alle bedrijfsdisciplines”. Dat moest dus anders. Kennemer Wonen wilde ditmaal strategisch voorraadbeleid echt body geven. Bram: „De afdelingen Financiën, Wonen, Vastgoed, Ontwikkeling en Beleid; iedereen draagt zijn steentje bij in het proces. Ook de Raad van Commissarissen is bij het proces betrokken. Het is belangrijk dat zij vertrouwen hebben in de wijze waarop wij strategisch voorraadbeleid opnieuw hebben vormgegeven”.

## Tool

Per toeval stuitte Kennemer Wonen gedurende het traject op Vabi Assets Beleidssimulatie, een tool waarmee we alle disciplines die van invloed zijn op strategisch voorraadbeleid kunnen combineren. „De tool hebben we in 2011 als onderdeel van het nieuwe SVB proces geïmplementeerd in de organisatie. Het mooie is, dat de tool is gekoppeld aan onze financiële meerjarenprognose, een module van Ortec. Vraag je me, is door deze tool ons beleid er fundamenteel anders gaan uitzien, dan zeg ik nee. Maar het is wel een hulpmiddel waarmee we binnen harde financiële randvoorwaarden alle factoren die van invloed zijn op ons voorraadbeleid kunnen wegen en zo nauwkeuriger keuzes kunnen maken. Het helpt je te optimaliseren door verschillende beleidsscenario's door te kunnen rekenen. Het helpt je ook om je volkshuisvestelijke doelstellingen goed in beeld te brengen en in een financieel kader te plaatsen. Dat konden we voorheen minder. Natuurlijk, er lag een financiële begroting, er was veel kennis in huis en je had de nodige spreadsheets. Daar moest je het dan maar mee doen. Nu wordt alle beschikbare informatie bijeengebracht in een tool”.

## Naweeën

Bram vertelt dat er voorheen nog wel eens werd gebouwd als erom werd gevraagd. Volgens Bram ondervindt Kennemer Wonen er nog de naweeën van. „We hebben bezit van net voor de fusie waarvan we nu denken: Zouden we dat nu nog zo hebben gedaan”? De vraag stellen is hem beantwoorden. „We zijn nu kritischer. Vanuit alle disciplines wordt input aangeleverd. Een project moet binnen alle kaders passen, anders gaat het niet door”.

## Niet complexer

Toch is het fenomeen strategisch voorraadbeleid in de jaren niet complexer geworden, vindt Bram. „Er zijn altijd klanten geweest, er is altijd een markt geweest en altijd is er sprake van financiële randvoorwaarden. Uiteindelijk wil iedereen maar één ding: wonen! Natuurlijk is de tijd wel veranderd. Financieel-economisch is het complexer geworden, maar nogmaals, geld is slechts een randvoorwaarde. Kon men zich vroeger nog 'minder passende' projecten veroorloven, omdat woningen altijd nog met winst verkocht konden worden; dan gaat dat nu echt anders. Het moet passen binnen de kaders qua type, prijs, locatie en financiën. We zijn bijvoorbeeld veel kritischer op het bouwen van appartementen. Uiteindelijk wil de woonconsument het liefst een grondgebonden eengezinswoning met tuin. We kiezen en bouwen bewuster”.

## Wonen en zorg

Als voorbeeld noemt Bram de scheiding van wonen en zorg. „Dat leidt ertoe dat we steeds meer 'normaal' vastgoed realiseren. We worden steeds kritischer op de typische zorgwoning als onzelfstandige woonruimte. We bouwen woningen waar in principe iedereen kan wonen”.

## Risico's

„Het grootste risico dat Kennemer Wonen – of eigenlijk elke woningcorporatie – loopt, is dat er vastgoed wordt gerealiseerd waar op termijn geen vraag meer naar is. Maar omdat we in onze nieuwe aanpak de volkshuisvestelijke inzichten en doelen laten meewegen, is de kans daarop niet zo groot. De vraag uit de markt is als een olietanker, die verandert niet plotseling. We zitten niet in een krimpgebied maar we zien op termijn wel een afname van de bevolking. Dat betekent bijvoorbeeld dat we ervoor zorgen dat we veel in en rond de stad en dorpen zitten met ons bestaand bezit. Wat dat betreft is ons regionale karakter een mooie vorm van risicospreiding”.

## Reddingsboei

De nieuwe methodiek is volgens Bram geen reddingsboei om risico's uit te sluiten. „Het is heel simpel, corporaties die met een project de financiële bietenbrug opgaan, weten vaak donders goed dat ze buiten (de financiële) kaders zijn getreden. Daar heb je geen tool voor nodig. Dat is dan een bewuste keuze geweest. Uiteindelijk gaat het ook gewoon om markt-kennis en gezond verstand”. ■



Jos Vervoort



Arthur Frieser



Wim Gijsbertse



Alexander Stuivenwold



Olke Jan van der Meer



Piet Verdult

# Outsourcen ICT: ja of nee?

Welke afweging moet een woningcorporatie maken bij het wel of niet outsourcen van ICT? En is outsourcing voor elke woningcorporatie geschikt? Eigen server in huis of data buiten de deur. Hoe zit het met de veiligheid en betrouwbaarheid van de gegevens? *CorporatieGids Magazine* legde deze vragen voor aan enkele adviseurs uit de sector.

„Er spelen diverse aspecten een rol in de afweging: wil ik kennis in huis of vind ik het juist prettig dat ik kan rusten op kennis van de professionals waarover ik kan beschikken als ik voor outsourcing kies? Wat vind ik van de afhankelijkheid van de leverancier? Vind ik ICT een kerntaak voor mij als organisatie?“, somt **Arthur Frieser** van **Andersom** op. „Maar ook: Hoe kijk ik aan tegen de operationele en praktische aspecten: nu heb ik wellicht een medewerker meteen aan mijn bureau, straks ben ik 'afhankelijk' van een helpdesk? Hoe borg ik de continuïteit en kwaliteit als ik ga outsourcen? En wat is de impact van outsourcing op de medewerkers die het betreft. Blijven zij aan boord en zo ja in welke rol? Goede mensgerichte begeleiding is gepast“.

Volgens **Alexander Stuivenwold** van **Hoffman Krul & Partners** speelt bij de afweging om ICT te outsourcen het kostenaspect een belangrijk criterium. „Maar net zo belangrijke overwegingen zijn de wil en de daadkracht in het aanvaarden van de consequenties van outsourcing. Uitbesteden betekent voornamelijk het aanpassen van de IT organisatie en het inzetten van andere competenties dan bij uitvoering in huis“.

**Wim Gijsbertse** van **Mensit** vindt dat de keuze voor outsourcing uiteraard moet worden ondersteund door een gedragen business case. „Met als doel hogere kwaliteit, meer continuïteit en

lagere kosten. Met de opgedane ervaring is het voor corporaties interessant om de business case stapsgewijs uit te breiden van ICT naar informatiemanagement en het outsourcen van volledige bedrijfsprocessen. De belangrijkste afweging die een corporatie moet maken is of de kwaliteiten in huis zijn om de regievoering duurzaam en op een volwassen manier in te vullen“.

„Het antwoord is juist 'nee' als het gaat over informatisering“, vindt **Piet Verdult** van **VVA-informatisering**. „Dit ligt dicht tegen de eigen bedrijfsprocessen aan en wil je bij je houden. Zaken als het beheer van systemen en technische ontwikkelingen kunnen wel worden geoutsourced. Corporaties moeten afwegen of ze deze ontwikkelingen kunnen blijven volgen. Is dat nog wel betaalbaar en beheersbaar. Dit alles in termen van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid“.

**Jos Vervoort** van **AvW2** vindt dat corporaties zich moeten afvragen of ze door de inzet van ICT strategisch het verschil kunnen en willen maken. „Kan ik mijn mensen voldoende opleiden, boeien en binden zodat de kennis en ervaring op peil blijft en de kwaliteit van de dienstverlening het gewenste niveau houdt? Zijn de kosten van het zelf doen marktconform? Zijn eventuele hogere kosten gerechtvaardigd vanwege de gemaakte strategische keuze?

Waar leg ik de grens van wat ik outsourcen en zelf doe? Ben ik voldoende op orde om te outsourcen? Want ook hiervoor geldt: wanorde die geoutsourced wordt leidt tot geoutsourcte wanorde“.

Volgens **Olke Jan van der Meer** van **HC&H Consultants** is de hoofdafweging: „Kan een ander het beter, goedkoper en/of met minder risico? Hierbij komen dan vragen als: Wat wil je nu precies outsourcen? Bijvoorbeeld: infrastructuur, functionaliteit, dienst. Wat voor vorm zoek je? Bijvoorbeeld: (huidige) leverancier of samenwerking met andere corporaties. Wat is een geschikt moment? Bijvoorbeeld: vervanging ICT infrastructuur of bij applicatievervanging. Wat zijn de consequenties? Bijvoorbeeld: desinvesteringen, huidige personeel, afhankelijkheid“.

## Is outsourcing voor elke woningcorporatie geschikt?

Alle adviseurs vinden dat outsourcing voor alle woningcorporaties geschikt is. **Stuivenwold**: „Bij kleinere corporaties is de winst in continuïteit en professionele IT functie het grootst“. **Jos Vervoort**: „Sterker nog, niet alle corporaties zijn in staat om het op een kwalitatief goede manier zelf te doen“. **Wim Gijsbertse** onderschrijft dat: „Outsourcing is geschikt voor die corporaties die er, juist op bestuurlijk niveau, voor kiezen om voor een aantal bedrijfsfuncties de uitvoering niet zelf te blijven doen, maar elders te beleggen. Om meer een regieorganisatie te zijn en de eigen aandacht te kunnen richten op het primair proces“.

„Elke corporatie zal op dit moment al in meer of mindere mate outsourcen, dus ja“, vindt **Olke Jan van der Meer**. „Denk bijvoorbeeld aan centrale woonruimteverdeling via Woning-Net, het hosten van websites bij derden, het inschakelen van technische expertise die zelf niet in huis is en het werken met applicaties in de cloud“.

„Ja hoor“, zegt ook **Piet Verdult**. „Zowel infra als applicaties kunnen als een service worden aangeboden. In eerste instantie zal dat aantrekkelijker zijn voor kleinere corporaties. Zij zijn kwetsbaarder als het gaat om behoud en uitbouw van kwaliteit en beveiliging (kwetsbaarheid) tegen een betaalbare prijs (kosten). Grotere corporaties hebben vaak al flink geïnvesteerd

in deze drie-eenheid. De vraag is niet of zij overgaan naar uitbesteding (in welke vorm dan ook), maar wanneer dit gaat gebeuren“.

## Hoe zit het met de veiligheid en betrouwbaarheid van de gegevens? Is data beter af op een eigen server in huis of op een server buiten de deur?

„Dit is een non-issue, daterend uit het vorige millennium. Veiligheid en betrouwbaarheid hangen nauwelijks meer samen met de plaats waar servers zich bevinden. Veel belangrijker is de manier waarop met gegevens en informatie wordt omgegaan“, oordeelt **Wim Gijsbertse**. **Olke Jan van der Meer** is dezelfde mening toegedaan. Hij vult aan: „Informatiebeveiliging is zeker een belangrijk issue bij de keuze voor een specifieke vorm van outsourcing. Staat je data op een eigen dedicated server, binnen een shared omgeving of ergens in de cloud? Uiteraard is informatiebeveiliging ook een belangrijk issue voor de eigen server in huis“.

Vaak hebben outsourcingpartners de beschikking over state-of-the-art ICT-omgevingen met dito beveiligingsmaatregelen... althans dat is zeker een vereiste“, zegt **Arthur Frieser**. „De veiligheid van de gegevens is veelal geborgd in termen van beschikbaarheid. Afscherming en ongeautoriseerd gebruik is lastiger te borgen. Dan is men vaak beperkt tot een contractuele bepaling waarin bescherming van bijvoorbeeld persoonsgegevens tegen ongeautoriseerd gebruik is beschreven“. „Veiligheid en betrouwbaarheid moeten in beide gevallen gewaarborgd zijn“, stelt **Alexander Stuivenwold**. „In het algemeen hebben outsourcingpartijen dat beter geregeld. Soms afgedwongen door externe certificering“.

„Data in eigen huis is een schijnveiligheid“, stelt **Piet Verdult**. „Zeker nu trends als verdergaand digitaliseren, BYOD en Het Nieuwe Werken doorzet. Het in eigen huis houden van de data en het veilig beschikbaar stellen ervan, vereist veel van de individuele organisaties. Data in de private cloud is een opkomende trend. Buiten en toch binnen“.

„Veiligheid en betrouwbaarheid is te organiseren. Velen gingen u immers voor“, vat **Jos Vervoort** samen. ■

# Uw ICT onze Zorg



## NEH ontzorgt u bij de kantoorautomatisering!

Dat betekent onder andere: bedenken, leveren, implementeren, beheren, meedenken, regelen, organiseren, bieden van zekerheid en stabiliteit ten behoeve van uw bedrijfscontinuïteit.

Op het vlak van outsourcen zijn we zelfs marktleider.

Wilt u meer weten over onze visie en hoe corporaties door ons ontzorgt worden? Vraag onze bedrijfsbrochure aan bij [marketing@nehgroup.com](mailto:marketing@nehgroup.com)  
Een machtig verhaal waarin ook onze klanten met u delen wat de samenwerking voor hen betekend heeft.



# NEH

[www.nehgroup.com](http://www.nehgroup.com)

Vraag onze brochure aan via  
[marketing@nehgroup.com](mailto:marketing@nehgroup.com)



## Woningverkoop grijpt in op bedrijfsproces corporatie

Mark Beekman  
(foto Henri van der Beek)

Waarin verschilt de verkoop van een huurwoning met die van een normale woning? Welke impact heeft woningverkoop op bedrijfsprocessen?

We vroegen het Mark Beekman, die zich sinds vier jaar bezighoudt met woningverkoop bij Triada.

### Samenwerking

Bij de verkoop van woningen zijn diverse partijen betrokken zoals taxateurs, makelaars en notarissen. Om de samenwerking tussen deze partijen efficiënt en transparant te laten verlopen, maakt Triada gebruik van de internetoplossing Corporatieportaal.nl. „De status en alle informatie van een woning wordt automatisch in een verkoopdossier vastgelegd en is voor alle partijen direct opvraagbaar”, zegt Beekman. „Het accorderen en ondertekenen van de koopovereenkomst en de leveringsakte kan digitaal. Dit bespaart veel tijd en papier. Doordat alles in één systeem vastgelegd is, kan ik het hele verkoopproces volgen. En, ik beschik altijd over een actuele stand van de woningen die in de verkoop staan”.

### Impact

Verkoop van woningen heeft de nodige impact op de organisatie. Een verkochte woning hoeft bijvoorbeeld niet meer in het onderhoudsschema te worden opgenomen. „Maar een verkochte woning in een rijtje van vier maakt het onderhoud er natuurlijk niet gemakkelijker op. Hier kan ook een kans liggen door de koper een onderhoudsplan of -abonnement aan te bieden. Waardoor er voor beide partijen voordeel uit te halen valt”. Ook kunnen er problemen ontstaan wanneer er sprake is van het gemeenschappelijk eigendom van een onroerende zaak, zoals een tuinhuis, parkeergarage of algemene ruimtes. „We proberen de te verkopen woningen zodanig te kiezen dat problemen rond onderhoud of gemeenschappelijk eigendom kunnen worden voorkomen. Daarnaast gaan we ook VVE constructies i.v.m. verkoop van appartementencomplexen onderzoeken en waar nodig introduceren”. ■

### Levensloopbestendig

Woningcorporatie Triada heeft 6500 woningen in portefeuille in de gemeenten Epe, Hattem en Heerde. „De reden om woningen te verkopen is tweeledig. Aan de ene kant heeft de corporatie het geld uit de verkoop hard nodig om aan verplichtingen als heffingen en belasting te voldoen. Aan de andere kant is verkoop een middel om de huidige woningvoorraad te transformeren tot een in de toekomst gewenste voorraad”.

### Verkoopbijeenvolgen

Aan de verkoop van huurwoningen zitten een aantal bijzonderheden vast die men bij een normale woningverkoop niet tegenkomt. Zo is er de zittende huurder waar niet bekend van is of deze wel of niet geïnteresseerd is in het kopen van een huis. Daarom organiseert Triada, ver voordat de verkoop begint, verkoopbijeenvolgen. Zittende huurders komen op die manier te weten dat zij binnen afzienbare tijd de woning te koop krijgen aangeboden. Beekman: „Zo voorkom je dat iemand die verhuisplannen heeft de mogelijkheid misloopt zijn of haar eigen woning te kopen”.

# Kom 27 september naar: CORPORATIEPLEIN

## BEDRIJFSVOERING & ICT BEURS VOOR WONINGCORPORATIES

### VOOR WIE

Directeur-bestuurders, management en medewerkers op het gebied van bedrijfsvoering, wonen, financiën, informatisering, ICT en communicatie, werkzaam bij een woningcorporatie.

### WAT

Een CorporatiePlein vol met kennis en informatie over bedrijfsvoering & ICT. Groot aanbod van exposanten op het gebied van vastgoed en strategie, BPM, ERP, DMS, CRM, Social Media, beeldschermcommunicatie, ICT, BI, Outsourcing, advies en tal van kennissessies over actuele onderwerpen.

### WAAROM

Woningcorporaties staan voor uitdagingen. Efficiënter werken en besparen? Wel of niet duurzamer ondernemen? Social media inzetten? Veel woningcorporaties, leveranciers en adviseurs hebben met deze en andere uitdagingen al ervaring opgedaan en delen dat graag met u.

### WAAR EN WANNEER

27 september 2012 - 09.00 uur tot 16.00 uur - Expo Houten. Gedurende de dag geniet u gratis van verse koffie, thee of fris en lekkere broodjes tijdens lunchtijd.



GEVARIËERDE BEURSVLOER EN UITGEBREID PROGRAMMA  
MET KENNISSESSIES OVER ACTUELE ONDERWERPEN



INSCHRIJVING NU GESTART!  
MELD JE GRATIS AAN OP [WWW.CORPORATIEPLEIN.NL](http://WWW.CORPORATIEPLEIN.NL)

CorporatiePlein bedrijfsvoering & ICT-beurs voor woningcorporaties wordt uitgevoerd door NetwIT in samenwerking met CorporatieMedia. Voor meer informatie, kijk op [www.corporatieplein.nl](http://www.corporatieplein.nl).







**residenz**  
ict-provider

voor elke woningcorporatie  
**vanzelfsprekend**

**efficiënter werken**  
locatie- en tijdsafhankelijk

De implementatie van het nieuwe werken, **fors besparen** op ICT en telecommunicatiekosten en een perfecte en zorgeloze werking van uw systemen worden **door ons gegarandeerd**.

Bel voor een afspraak  
of bezoek onze website.

**Residenz ICT** | Laapersveld 13 | 1213 VB Hilversum | T: 035 528 21 51 | E: info@residenz-ict.nl | W: www.residenz-ict.nl



# Backoffice 'as a service'

Arnold Pureveen

Toen de Alliantie na een fusie van vier woningcorporaties in 2001 het levenslicht zag, vond iedereen de bundeling van ICT in 2003 de gewoonste zaak van de wereld. Spannender vonden de medewerkers het bundelen van alle financiële administratieve processen tot één Shared Service Center in 2008. Om maar te zwijgen over het actief delen van deze services met andere woningcorporaties. „Een kwestie van wennen”, zegt **Arnold Pureveen**, de ondernemende financieel directeur van **de Alliantie** en integraal verantwoordelijk voor het SSC.

## Klantgericht werken een vaste plaats geven binnen uw corporatie?



**MASTERCLASS  
KLANTGERICHT  
WERKEN**  
start najaar 2012

Corporaties zien de klant steeds vaker als een belangrijke factor voor hun succes. Daarom hebben zij steeds meer de ambitie om klantgericht werken een vaste plaats in de organisatie te geven. Om daarbij te helpen bieden wij een **Masterclass Klantgericht werken** aan.



Meer informatie vindt u op [www.hcenhklantadvies.nl](http://www.hcenhklantadvies.nl)

078 681 08 02  
klantadvies@hcnh.nl  
[www.hcenhklantadvies.nl](http://www.hcenhklantadvies.nl)  
@HCHklantadvies

**M**et de sterke externe oriëntatie van haar SSC, maakt de Alliantie bewust een onderscheid ten opzichte van andere corporaties, door met haar 'geïntegreerde dienstverlening voor woningcorporaties ook voor derden een 'totaaloplossing' voor alle facility activiteiten te bieden. Een van de onderdelen van het SSC is bijvoorbeeld Residenz ICT - een joint venture van de Alliantie en SGLautomatisering.

Pureveen legt uit hoe deze samenwerking binnen het SSC tot stand is gekomen. „Toen we in 2005 voor SGLtobias kozen, had SG geen rekencentrum. We hebben toen besloten om dat zelf op te zetten. Direct vanaf het begin werd het rekencentrum ook al benut door andere SGLtobias-klanten. Zo ontstonden er plotseling interessante businessmodellen, met voor alle betrokkenen grote schaalvoordelen. Na het bundelen van de ICT volgde het bundelen van alle financiële en administratieve processen van alle bedrijfsonderdelen van de Alliantie. Uiteraard eerst voor eigen gerief, maar al snel daarna ook voor derden, gelijk aan de ICT werkzaamheden”. Pureveen rekent voor dat het huidige SSC de Alliantie een structurele kostenreductie van minimaal 20% heeft opgeleverd. Op dit moment brengt de Alliantie de laatste facility activiteiten onder in haar SSC, waaronder haar meer specifieke Klantcontact activiteiten.

### Oneigenlijke werkzaamheden

Het SSC levert als een geïntegreerd facility bedrijf diensten op de beleidsterreinen van ICT, financiële administratie, VVE-beheer, facilitaire zaken, Inkoop, DIV-werkzaamheden, HRM administratie en activiteiten op het terrein van klantcontacten. Inmiddels werken er circa 200 medewerkers en komt zo'n 15% van de omzet van derden. Is het exploiteren van een SSC niet een oneigenlijke activiteit voor een woningcorporatie? „Integendeel”, antwoordt Pureveen. „Een SSC haalt juist oneigenlijke werkzaamheden weg en laat woningcorporaties weer een echt woonbedrijf zijn”. Dat vraagt om een nadere toelichting.

### Nice to have business

„Het onderscheidend vermogen van een woningcorporatie zit hem niet in de boekhouding en de andere back office werkzaamheden”, verklaart Pureveen zich nader. „Naar mijn mening is de backoffice van iedere woningcorporatie namelijk gelijk. Ik bestempel het als nice to have business waarin je tegen de laagst mogelijke kosten in een bepaald kwaliteitsniveau moet voorzien. In ieder geval moet je backoffice niet van een hoger niveau zijn dan nodig is om met je front office je strategie te realiseren”.

### Omgekeerde wereld

Op de vraag hoe het komt dat woningcorporaties onevenredig veel geld besteden aan de backoffice, zegt Pureveen: „Veel woningcorporaties weten niet waar ze het accent op moeten leggen. Naar buiten toe zijn ze de sociale ondernemer, maar intern ontbreekt het ze vaak aan het bedrijfsmatig aansturen van de organisatie. Het zou mooi zijn als 80% van de gesprekstijd in bestuurskamers gaat over het woonbedrijf en over de bewoners en maar 20% over randzaken als IT, vastgoed of jaarrekeningen. Maar helaas is het bij veel woningcorporaties

de omgekeerde wereld. Corporaties moeten meer gaan doen wat de markt niet kan doen. Hoe ze met de huurders willen omgaan is veel belangrijker dan de boekhouding of IT”.

### Impact

Het centraliseren van backofficeprocessen heeft wel impact op de organisatie, beaamt Pureveen en blikt terug. „In het begin riepen medewerkers: „Ja maar, hoe kunnen de regiobedrijven adequaat reageren als er geen boekhouder meer in de regio rondloopt?” De praktijk wijst uit dat dit uitstekend werkt. Natuurlijk is er bij ons ook een spanningsveld tussen de regiobedrijven en het SSC. Je komt in de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer dus afspraken moeten scherp gedefinieerd zijn. In het begin is het zoeken naar het juiste knooppunt in de besluitvorming”.

### Even wennen

Naast de impact die centralisatie tot een SSC op de interne organisatie had, bleek ook het aanbieden van services aan derden 'even wennen'. „Eigen medewerkers ervaren het als het lekken van energie naar derden. Toch heeft juist het aanbieden van services aan derden het SSC gevormd tot de organisatie die het nu is. Onze derde klanten zijn veel kritischer en houden ons scherp. Daar hebben we veel van geleerd, vooral als het gaat om het vinden van een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit”.

>>



### Klanttevredenheid

Opvallend is dat juist andere woningcorporaties waar het SSC diensten aan verleent in vergelijk met medewerkers van de Alliantie meer tevreden zijn over het SSC. Pureveen verklaart: „We hadden vier sterke regiobedrijven met eigen werkwijzen en behoeften. Het centraliseren van backofficeprocessen werd als minder volwaardig ervaren. Vorig jaar is daarom het project Alliantie 3.0 gestart. Dit behelst het terugbrengen van vier verschillende naar één uniform besluitvormingstraject. We zijn toch één bedrijf? Dan krijgt het SSC het een stuk makkelijker en kunnen we met de Alliantie net zo omgaan als met andere klanten”.

### Ambities

Pureveen is niet wars van ambities. „We onderkennen behoefte in de markt aan SSC. Wij hebben de kennis en capaciteit. Uiteindelijk willen we op termijn door groeien naar een SSC met 800 tot 1000 medewerkers”. Op de vraag of de Alliantie al in gesprek is met de top 5 woningcorporaties over aanhaken in het SSC volgt van de altijd helder formulerende Pureveen een politiek correct antwoord. „Een gewenste schaalgrootte van 1000 medewerkers bereik je niet met het leveren van diensten aan een corporatie uit Tytsjerksteradiel, maar we merken op dat deze collega's natuurlijk altijd van harte welkom zijn als klant van ons SSC”.

### X-factor

Volgens Pureveen is een SSC het strategisch alternatief voor fusies. „Ik geloof niet in fusies die tot megalomane corporaties van 300.000 woningen leiden. Waar ik wel in geloof? In schaalvergroting door bundeling van backoffices. Woningcorporaties kunnen samenwerken in een SSC, zonder dat dit het regionale karakter aantast. In het verleden heb ik al veel briljante samenwerkingsvormen op papier gezien, maar aan tafel mist dan de klik, de X-factor. Het is uiteindelijk toch een people's business, waarbij een groot vertrouwen in elkaar cruciaal is, voordat je aan een dergelijke samenwerking begint”.

### Kies voor samenwerking

Pureveen voelt zich in zijn ambities gesteund door een onderzoek van Twynstra Guddé. „We vroegen Twynstra: is er markt voor een SSC? En dan niet enkel het centraliseren van je services als woningcorporatie, maar deze services ook actief delen met derden. Kort door de bocht is het antwoord 'ja'. Blijf niet doen wat je nu doet, maar kies voor de samenwerking. Zet bakens en bouw go -no go momenten in. Inmiddels komt 15% van de omzet van derden.



We hebben bijvoorbeeld het VVE-beheer van verschillende woningcorporaties uit het land in ons SSC geïntegreerd. We maken binnen ons VVE bedrijf nu bijvoorbeeld al 750 jaarrekeningen en begrotingen. Onze VVE-tak binnen het SSC is mede gegeven de grote omvang een rendabel bedrijf, met mooie stabiele rendementscijfers”.

### Backoffice as a service

Pureveen wil met 'zijn' SSC doorgroeien naar een integraal facilitair bedrijf, in samenwerking met andere collega's in de sector. Een gezamenlijk 'productiehuis' met voldoende capaciteit voor veel collega-corporaties. „Je hebt massa nodig”, motiveert Pureveen zijn groeiplan. „De Alliantie heeft 60.000 woningen, maar uiteindelijk is het 'maar' 2,5% marktaandeel. Woningcorporaties zijn kapitaalintensieve bedrijven, maar dat rechtvaardigt niet een onevenredig dure eigen backoffice. Wij bieden ze een alternatief: een backoffice as a service”.

### Onderhoud

Het gedachtegoed achter het SSC werkt volgens Pureveen ook aanstekelijk op het vakgebied van onderhoud. Pureveen: „Als we straks het project Alliantie 3.0 hebben afgerond en een gebundelde eenheid zijn, hebben we een situatie dat Amsterdam bijvoorbeeld met een eigen onderhoudsdienst werkt en Amersfoort niet. Door prijs, kwaliteit en klanttevredenheid te meten, onderzoeken we of er meerwaarde is dat regiobedrijven integraal service- en onderhoud uitvoeren. Er moet wel ratio achter zitten. Als de markt dezelfde kwaliteit kan aanbieden tegen lagere kosten, dan hebben we op zijn minst een gezonde discussie”. ■



**SAP HELPS TALIS DO WHAT THEY DO BEST, EVEN BETTER.**

**SAP**

**RUN SMARTER STRONGER SHARPER EASIER FIERCER FURTHER SAFER SAVVIER**



## Partijen om de tafel met ICT-mediation

Mediation wordt ook steeds vaker ingezet bij zakelijke conflicten en geschillen. Een specialisatie is de ICT-mediation. Wat is dat nou eigenlijk en wie komt ervoor in aanmerking? We vroegen het Ruud Haak, die onder meer als ICT-mediator actief is in de corporatiesector.



"Ik wil een adviseur die niet alleen de branche kent maar ook mij begrijpt."

# DAT TELT.

Als bestuurder in de woningcorporatiesector denkt, handelt en organiseert u op uw eigen manier. Dus wil een accountant of adviseur werkelijk van meerwaarde zijn, dan is enkel kennis van interne bedrijfsprocessen niet genoeg. U staat voor veel uitdagingen en heeft behoefte aan gerichte en betrouwbare managementinformatie en een adviseur die dit voor u realiseert. Die adviseur moet u begrijpen. Bij BDO werken mensen die luisteren, meedenken en verder kijken dan cijfers en regels. Zij snappen dat de balans tussen zakelijke en maatschappelijke belangen hoge eisen stelt aan uw organisatie, maar ook aan u persoonlijk. Onze mensen van de BDO Branchegroep Woningcorporaties hebben een brede ervaring met uitdagingen in de woningcorporatiesector.

Geïnteresseerd? Ga naar [www.bdo.nl/woningcorporaties](http://www.bdo.nl/woningcorporaties) of neem contact op met Roland van Hecke, Ruud Kerssens of Alfred Colenbrander, telefoonnummer 088 - 236 48 00.

Omdat mensen tellen.



### Wat is mediation?

„Soms besluiten partijen bij een geschil om ‘gewoon’ uit elkaar te gaan, of het geschil juridisch uit te vechten. Vaak denkt men niet aan mediation om eruit te komen. Bij mediation wordt gezocht naar een oplossing voor het probleem en hoe partijen weer door één deur kunnen, terwijl de rechtspraak zich juist buigt over de vraag wie er schuld heeft en hoe partijen hun verbintenis juridisch correct kunnen beëindigen”.

### Waarom ICT-mediation?

„Het uitgangspunt is dat partijen de relatie willen continueren. De softwareleverancier heeft een product geleverd of gebouwd en wil dat graag blijven leveren en ondersteunen. De klant heeft iets gekocht waar hij een tijd mee vooruit wil en wenst daarbij goede ondersteuning. Denk bijvoorbeeld aan een ERP-oplossing die blijvend moet aansluiten op bedrijfsprocessen en doelstellingen. De invoering van nieuwe systemen kost ook veel tijd. Het is veel beter om van alle gedane inspanningen profijt te hebben in plaats van met een ander opnieuw te beginnen. Om nog maar te zwijgen van de motivatie van medewerkers. Het is voor alle partijen gewenst dat de samenwerking goed blijft”.

### Wat maakt ICT-mediation specifiek?

„Vaak is de bron van het probleem een inhoudelijk geschil, waar partijen niet uitkomen, mede omdat ze elkaars taal niet verstaan. In het ICT-vakgebied is het essentieel dat de

mediator goed weet waar het over gaat. Juist dan is het goed dat de mediator beide partijen begrijpt en kan bemiddelen in de oplossing van het conflict”.

### Wanneer wordt ICT-mediation ingezet?

„Vaak wordt mediation ingezet bij problemen over geleverde producten of dienstverlening. Maar het kan ook worden ingezet wanneer er een geschil is tussen de werkgever en werknemer, bijvoorbeeld over de inhoudelijke kant van het ICT-vakgebied. Mediation brengt partijen dan weer bij elkaar”.

### Kun je problemen ook voorkomen?

„De bron van het probleem ligt vaak al in het begin van de samenwerking. Maak goede afspraken en begrijp elkaars wensen en eisen. Kijk uit voor jargon. Maak heldere afspraken over leveringsvoorwaarden, planning, tijdbesteding, kosten, kwaliteit en volledigheid en spreek samen af hoe er gecommuniceerd wordt, juist bij afwijkingen van de gemaakte afspraken. Beter extra tijd besteden in het voortraject om duidelijk te krijgen wat men wil, dan achteraf aan mediation”.

### Wat zijn de ervaringen?

„De ervaringen met ICT-mediation zijn positief. Het belangrijkste voordeel is dat door mediation een toekomstgerichte oplossing wordt bedacht door de partijen zelf. Dit in tegenstelling tot een juridische oplossing die de toekomstige relatie lastig of onmogelijk maakt. Mediation werkt aan een win-win-situatie”. ■



## CENTRIC WORLD OF INNOVATION

# ZAAKGERICHT WERKEN, HET WERKT!

Hebt u grip op uw werkprocessen, de doorlooptijden en de kwaliteit ervan? Kunt u uw klanten goed informeren en invulling geven aan uw beleid?

Met Zaakgericht werken krijgt u meer voor elkaar. Het biedt u de handvatten om die grip te krijgen en focust zich op de bewaking van **wat** u moet doen - niet om **hoe** u het moet doen.

- U kunt werkzaamheden beter bewaken
- Werkprocessen verlopen efficiënter
- Verzoeken en aanvragen van klanten kunt u goed en tijdig afhandelen
- De betrokkenheid van uw medewerkers neemt toe

Vanuit haar expertise op het gebied van zaakgericht werken bij gemeenten heeft Centric nu de module Zaken in Key2Wocas opgezet. De integratie van deze module met andere delen van Key2Wocas zorgt ervoor dat het Zaakgericht werken optimaal wordt ondersteund. Met de module Zaken start u eenvoudig en snel met zaakgericht werken, waarbij delen en/of selecties van zaken worden ingezet.

[www.centric.eu/woningcorporaties](http://www.centric.eu/woningcorporaties)



Richard de Jager

Jeroen Wennekes

## Informatiemanagement:

# Van remmende factor naar verbindende schakel

Is de aanschaf van een nieuwe applicatie een ICT aangelegenheid? Vraag het iemand bij een corporatie en het antwoord zal veelal 'ja' zijn. „Helemaal verkeerd“, stelt Jeroen Wennekes van QplusO. Hij toetst de praktijk in een gesprek met Joop Schoppers van De Woonplaats en Richard de Jager van l'escaut.

„Het idee dat de aanschaf een ICT-aangelegenheid is, blijft meestal hangen totdat het bewustzijn doordringt dat de applicatie het proces moet ondersteunen. Het wordt nog pijnlijker als deze applicatie al is geïmplementeerd en het management met een sturingsinformatievraag komt die onmogelijk vanuit deze applicatie geleverd kan worden. Techniek is ondergeschikt. Het gaat vooral ook over mensen en bedrijfskundige aspecten. Het ontbreekt veel corporaties echter aan een goede invulling geven aan informatiemanagement en bij veel corporaties is de positionering van informatiemanagement verkeerd“, constateert Jeroen. „Uiteraard hebben deze twee zaken met elkaar te maken“.

### Geen informatiemanager

Hij vervolgt: „Veel corporaties hebben nog geen informatiemanager. Vaak is deze rol weggelegd voor iemand die valt onder een andere manager. Het gevaar bestaat dan dat informatie-managementvraagstukken op het verkeerde niveau worden besproken. En als dan ook de besluitvorming over dit soort vraagstukken op het verkeerde niveau is belegd dan kan infor-

matiemanagement een remmende factor worden binnen de organisatie. En dat terwijl het juist de verbindende schakel zou moeten zijn waar de hele organisatie beter van wordt“.

### Vreemd

Waarom zijn er dan nog steeds zo weinig informatimanagers? Het op het juiste moment over de juiste informatie kunnen beschikken is alleen maar belangrijker geworden. Of het nu gaat om het zo goed mogelijk kunnen helpen van de klanten, het kunnen verantwoorden van het beleid naar derden of het sturen van de organisatie. Dit is toch in het belang van het gehele management? Een verkeerde positionering van informatiemanagement kan leiden tot de nodige problemen. Wie besluit er bijvoorbeeld of een definitie van een informatievraag in orde is, of een nieuwe applicatie past binnen het ICT beleid, of de gewenste informatiebehoefte geleverd kan worden? Informatie kan duur zijn. Een informatievraag kan aanpassingen in proces of registratie tot gevolg hebben. En wie bepaalt dan of deze investering gedaan mag worden? De directeur?

>>

# SG|tobias<sup>AX</sup>

## volledige suite nu beschikbaar!

### KENT U DEZE UITBLINKERS AL?

#### SG|vve-beheer

Voor het administratief beheer van een onbeperkt aantal VvE's, overzichtelijk en binnen één toepassing, speciaal voor corporaties en VvE-beheerders.

#### SG|treasury

Ondersteunt de vermogensbeheerder met informatie en kennis. Een krachtige applicatie die op strategisch en operationeel niveau alle hulpmiddelen biedt om een goed vermogensbeleid te ontwikkelen en uit te voeren.

#### SG|ccc

Telefonische ondersteuning bij het onderhouden van uw klantcontacten. Optimale aansluiting op de processen binnen het primaire systeem en daardoor grote efficiency voor uw bedrijf.

#### SG|projecten<sup>AX</sup>

Ondersteuning van alle processen die projectmatig worden uitgevoerd, met hierbij speciale aandacht voor de processen "Ontwikkelen eenheden - Nieuwbouw" en "Onderhouden eenheden - Planmatig onderhoud".

**Nieuwsgierig?**  
Neem eens een kijkje op [www.sg.nl](http://www.sg.nl) of volg ons op twitter: @sggroep...

SG|automatisering  
Postbus 2036  
7801 CA EMMEN

C. Houtmanstraat 36  
7825 VG EMMEN

tel.: (0591) 630 111  
e-mail: info@sg.nl

**SG|automatisering**  
member of the Aareon Group

### Ideale wereld

In de ideale wereld zou een informatiemanager een staffunctie zijn onder de directie. Besluitvorming in informatiemanagement overstijgt vrijwel altijd een afdeling. Het vak is veel meer procesgericht en gaat dus vaak over meerdere afdelingen. Een spilfunctie dus. Corporaties zouden er dus goed aan doen te investeren in informatiemanagement op het juiste niveau.

### De Woonplaats

Joop Schoppers is teamleider ICT bij De Woonplaats in Enschede. Op de vraag hoe informatiemanagement binnen zijn organisatie is georganiseerd, antwoordt hij: „Binnen De Woonplaats is er geen functie informatiemanager. De automatisering is de verantwoordelijkheid van de teamleider ICT. De informatisering is een taak van de teamleider Planning en Control. Als teamleider ICT - met zowel een bedrijfskundige als ICT technische achtergrond - heb ik in 2012 wel de uitdaging gekregen om deze rol op te pakken en met een voorstel te komen. Dit gebeurt echter meer vanuit knelpunten die we ervaren zoals bijvoorbeeld gegevensbeheer (wie is er nou eigenaar en/of verantwoordelijk) en de ad hoc aanschaf van applicaties. De besluitvorming over informatiemanagementvraagstukken is nu ad hoc geregeld door middel van directievoorstellen en/of vanuit projecten met een ICT component”.

### Technisch luchtje

Joop vervolgt: „Informatiemanagement wordt nog niet goed gepositioneerd maar we zitten in een transitie fase waarin het belang wordt onderkend. Vanuit een duidelijke visie wordt de koers bepaald waar het met De Woonplaats naartoe gaat. Er zit bij De Woonplaats nog steeds wel een technisch luchtje aan informatiemanagement. Door het opstellen van een duidelijke ICT visie, gebaseerd op het ondernemingsplan en informatiebeleid, komt hier wel verandering in. We willen hiermee de dialoog op gang brengen tussen business en ICT. Handig hulpmiddel wat mij betreft is het Amsterdams IM model, het 9-vlaks model. Door een juiste invulling van alle rollen weet iedereen waar die aan toe is en dat maakt het werken leuk”.

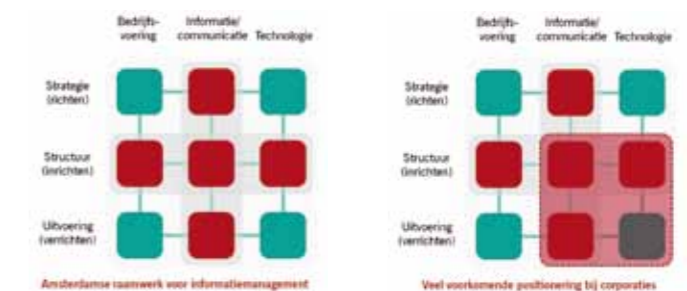
### l'escaut

Richard de Jager is manager financieel-administratieve en ondersteunende dienstverlening bij l'escaut woonservice. Hij legt uit dat l'escaut sinds twee jaar planning & control en ICT aan elkaar verbindt. „Voorheen hield planning & control zich vooral bezig met informatievoorziening en ICT met de techniek. Met het outsourcen van de techniek (Cegeka) richten we ons meer op de informatievoorziening als sturingsmechanisme. De applicaties hebben we voorhanden: een informatiebroker (een definitietool van QplusO voor bedrijfsregels), Balanced Scorecard-tool (Bizscore), een datawarehouse en een tool voor analyserapporten (Microsoft reporting services). De slag die we nog moeten maken is om op deze wijze ook de geformuleerde procesindicatoren en operationele gegevens rechtstreeks uit het ERP-systeem of applicaties te ontsluiten”.

Van remmende factor naar verbindende schakel ■

### Strategie

De strategie is vertaald in 10-15 kritische prestatie indicatoren. Richard: „Deze lopen uiteen van reductie CO2 uitstoot tot bedrijfskosten per VHE. Nieuwe operationele rapporten maken we op in de informatiebroker en Microsoft reporting services waardoor eenduidigheid in bedrijfsregels ontstaat op elk informatieniveau. Het is van belang dat we de medewerkers van deze informatie gaan voorzien, de resultaten in team- en procesoverlegvormen bespreken en acties uitzetten om de ambities op procesniveau (en dus ook op strategisch niveau) te realiseren. l'escaut heeft dus al een aantal stappen in de goede richting gezet maar de uitdaging ligt er om heel de cirkel (PDCA) rond te maken”.



### Business en techniek

Jeroen tot slot: „Informatiemanagement is zeker geen makkelijk vak. Het is een vak waarbij je zowel verstand moet hebben van bedrijfskundige aspecten als van applicaties en systemen. En dan ook nog gevoel hebben voor de mensen die ermee moeten werken. Het is de schakel tussen business, techniek, strategie en uitvoering. Goed informatiemanagement vraagt dus een juiste positionering”.



Joop Schoppers



# Sturen op metertjes en gezond verstand

Andre van de Water (l) en Bert van de Beek

Woningstichting Leusden ziet het sinds kort groen en rood voor de ogen. Het zijn de metertjes in het dashboard die het management en toezichthouders direct en online inzicht geven hoe het de corporatie vergaat. Een gesprek met directeur Andre van de Water en hoofd Financiële en Economische Zaken Bert van de Beek over het sturen op metertjes en gezond verstand.

Andre van de Water legt uit dat het dashboard onderdeel uitmaakt van een proces dat jaren geleden is ingezet. „Doel van het proces was komen tot een goed georganiseerde sturing van de organisatie. Het dashboard maakt het operationele aspect van de sturing letterlijk zichtbaar. Zeg maar, de korte termijnsturing.

Je kunt verzuipen in de hoeveelheid data van je systeem. Nu zie je alle beleidsrelevante informatie in één oogopslag voor je. Het werkt kostenbesparend en verhelderend in het kunnen sturen op hoofdlijnen. Het draagt bij aan onze professionaliseringslag. Dat is de essentie van het verhaal. Weten wat je doet en doen wat je wilt”.

## Vliegtuig

Op de vraag of het ze dan al die tijd ontbrak aan stuurinformatie, zegt Bert: „Nee natuurlijk niet, maar de informatie was op verschillende plaatsen in onze organisatie beschikbaar. Dat is niet efficiënt. Zie het als een piloot die voor het aflezen van zijn metertjes eerst het hele vliegtuig doormoet. We hebben nu alles samengebracht in een dashboard. Metertjes geven aan hoe we er op bepaalde punten voorstaan, afgezet tegen de norm die je vastlegt in je meerjarenbeleid en –begroting”.

## Motorkap

Per afdeling is een dashboard ingericht. Bert: „Projectontwikkeling, Wonen, FEZ, maar ook voor de toezichthouders; iedereen heeft straks zijn eigen dashboard met een beperkt aantal meters. Net als in de auto; er gebeurt veel onder de motorkap, maar je haalt je informatie uit een handvol meters in je dashboard. De stand van onze liquide middelen? In één oogopslag weet ik hoe we ervoor staan. Dat bespaart tijd”.

## Kwantificeerbaar

Bij het formuleren van definities en het inrichten van het dashboard wordt Woningstichting Leusden bijgestaan door BDO. Bert legt uit: „In de eerste fase concentreren we ons op zaken die kwantificeerbaar zijn. Bijvoorbeeld leegstand, liquide middelen of hoe onze leningen zich verhouden tot het totaalvermogen (loans to value). De metertjes in het dashboard worden daarin gevoed door gegevens uit het primaire systeem. Eenmaal per dag worden de gegevens ververst. Hoe de meters moeten worden afgelezen is afgekaderd in onze strategie en beleid. Daar zijn de uitgangspunten en doelen vastgelegd. Bijvoorbeeld: wanneer vinden wij ons solvabel? Dat moet je wel eerst vaststellen, anders valt er niets te meten”.

## Verhoogde alertheid

De toezichthouders zijn ook nadrukkelijk gevraagd naar hun informatiebehoefte. Als je al een positief effect van de Vestia-affaire zou moeten noemen, is dat de verhoogde alertheid onder toezichthouders van woningcorporaties in Nederland. Andre hierover: „Het klopt dat onze toezichthouders na berichtgeving in de media over Vestia ook aan ons vroegen: hoe zit dat eigenlijk bij jullie? Logisch, ze zijn als toezichthouder immers rechtstreeks verantwoordelijk. We hebben ze bij het inrichten van het dashboard gevraagd welke informatie zij belangrijk vinden. Het dashboard is online te raadplegen dus ze kunnen nu op ieder gewenst moment een blik werpen op de metertjes. Vestia heeft wat dat betreft wel een punt van de ontwikkeling op het gebied van controle en toezicht in de sector gemarkeerd. Op zich was de trend van verscherpt toezicht al wel gaande, maar door Vestia is de focus nu op treasury. Het is een grote plus dat onze toezichthouders nu rechtstreeks inzage hebben in hoe we ervoor staan”.

## Groeimodel

Hoewel fase 1 nog niet helemaal is afgerond – sommige metertjes moeten nog worden geïkt – is het managementteam en Raad van Toezicht er al volop mee aan het werk.



De reacties zijn louter enthousiast. Andre licht toe dat ze in fase 2 het aantal metertjes in het dashboard willen uitbreiden. „Bijvoorbeeld hoe onze woningverkoop zich verhoudt met de regionale verkoopcijfers. Dat vereist dus het ontsluiten van data uit andere bronnen. Een andere wens is om zachte informatie hard te maken. We willen bijvoorbeeld de resultaten van ons klanttevredenheidsonderzoek op één of andere manier verwerken in ons dashboard. We zien het dashboard dus als een groeimodel”.

## Illusie

Het dashboard is voor Leusden vooral het makkelijker kunnen aflezen van de begroting versus de werkelijkheid. „Problemen of grote risico's ermee voorkomen is een illusie. Als je geen risico's wilt lopen, dan moet je niet ondernemen. Echt schrikken doen we dus niet als we het dashboard bekijken. Dat zou namelijk betekenen dat we onvoldoende in control zouden zijn”. Bert vult aan: „Bij het inrichten hadden we soms wel zoiets van hé, volgens mijn beleving was het toch anders. Bleek soms dat het bestand was vervuild. Dat pas je dan aan in de bron. Per saldo draagt het dus ook bij aan een hogere kwaliteit van gegevens. Het inrichten helpt ook bij het scherper formuleren van je definities. Die bleken niet altijd voor één uitleg vatbaar te zijn”.

## Rood

Of er ook metertjes in het rood staan, antwoordt Andre: „Jazeker, het metertje waarmee we de risico's in kaart brengen die vanuit de overheid op ons afkomen. De huurtoeslag die nu een jaar eerder op ons afkomt, kost ons bijvoorbeeld 800.000 euro. Maar ook op andere gebieden zijn risico's nooit helemaal uit te sluiten. Kijk bijvoorbeeld naar maatschappelijk vastgoed. Denk je alles te hebben geregeld met een huurder, gaat deze plots failliet. Zit je dus ineens zonder huurinkomsten”.

## Betrouwbaar

Volgens Bert is het dashboard heel betrouwbaar. „Toch sturen we niet blind op de metertjes hoor. We hebben ook controlemomenten ingebouwd. Net als een auto soms terug naar de garage moet voor controle, zal ons dashboard ook regelmatig gecheckt moeten worden. En daarnaast gaat het ook om stuurmanskunst en gezond verstand. Als je bijvoorbeeld net 2 miljoen hebt afgelost, maar het bankafschrift is nog niet ingelezen, dan geeft de meter een vertekend beeld. Als je dat niet beseft, dan zou dat in de beeldspraak met een auto rijden op reserve zijn met het idee dat je nog een volle tank hebt”.

## Grip op informatie Wij durven de uitdaging aan. En u?

Sturen op informatie en maximale transparantie - uitdagingen voor de corporatie in 2012. QplusO heeft een unieke visie en een even unieke oplossing voor stuur- en managementinformatie. Daarvan willen we u graag overtuigen. Niet met woorden, maar met daden! Ons aanbod: binnen twee weken een ingericht dashboard, met uitgebreide analyserapporten. Gevuld met de cijfers van uw organisatie. Wat we van u vragen? Commitment! Laat u overtuigen in een proof of concept.

Ga samen met QplusO de uitdaging aan. Kijk op onze site voor meer informatie of neem contact op met QplusO.

[www.qpluso.nl/Informatiebroker](http://www.qpluso.nl/Informatiebroker)



**QplusO InformatieBroker**



Postbus 108  
4130 EC Vianen  
0347 - 37 51 51

[www.qpluso.nl](http://www.qpluso.nl)  
[info@qpluso.nl](mailto:info@qpluso.nl)  
[@qpluso](https://twitter.com/qpluso)



Ruud Quaedackers

Leon Simon

## Servatius aantoonbaar in control

Woningcorporatie Servatius behoort tot één van de belangrijkste en bekendste spelers van Zuid-Limburg. Landelijke bekendheid kregen de Limburgers echter in 2009, toen het prestigieuze Campusproject werd afgeblazen. Naast het miljoenenverlies volgde ook een diepe bestuurlijke en organisatorische crisis. De bestuurlijke top werd vervangen en een herstelplan maakte Servatius in 2010 weer Fit en Gezond. Het huidige bestuur en directie zorgen ervoor dat dit ook zo blijft. „Onverantwoorde beslissingen zijn niet meer aan ons besteed“.

**W**oningcorporatie Servatius in Maastricht vindt het belangrijk om verantwoord beslissingen te nemen. Niet vreemd, want gedane zaken nemen geen keer. Met de recente geschiedenis in het geheugen zal iedereen Servatius nauwlettend in de gaten houden. Van gedane zaken kun je dan maar beter je wijze lessen leren. En dat doet het nieuwe bestuur en directie dan ook. „We willen zowel naar binnen als naar buiten aantoonbaar in control zijn“ zegt directeur Financiën Ruud Quaedackers. „Het is belangrijk om de risico's en kansen helder in beeld te hebben en deze goed te beheersen. Dan neem je betere beslissingen“.

### Verkeerde beslissingen

Hij vervolgt: „Verkeerde beslissingen – bijvoorbeeld door het onbedoeld niet correct volgen van wet- en regelgeving of door overhaaste investeringen – kunnen tot stevige financiële verliezen, afbreukrisico's en imagoschade leiden“, zegt Quaedackers. „Je neemt namelijk in het vastgoed meestal beslissingen die voor een lange termijn gelden en waarmee veel geld is gemoeid. Bovendien moeten we ons, heel terecht overigens, ook maatschappelijk verantwoorden“.

### Risicomanagement

Servatius heeft ervoor gekozen om naast de optimalisatie van haar bedrijfsprocessen gelijktijdig ook risicomanagement meer op de voorgrond te zetten. Voor het managen van risico's is Key2Control, een softwaresysteem van RSM Wehrens, Mennen

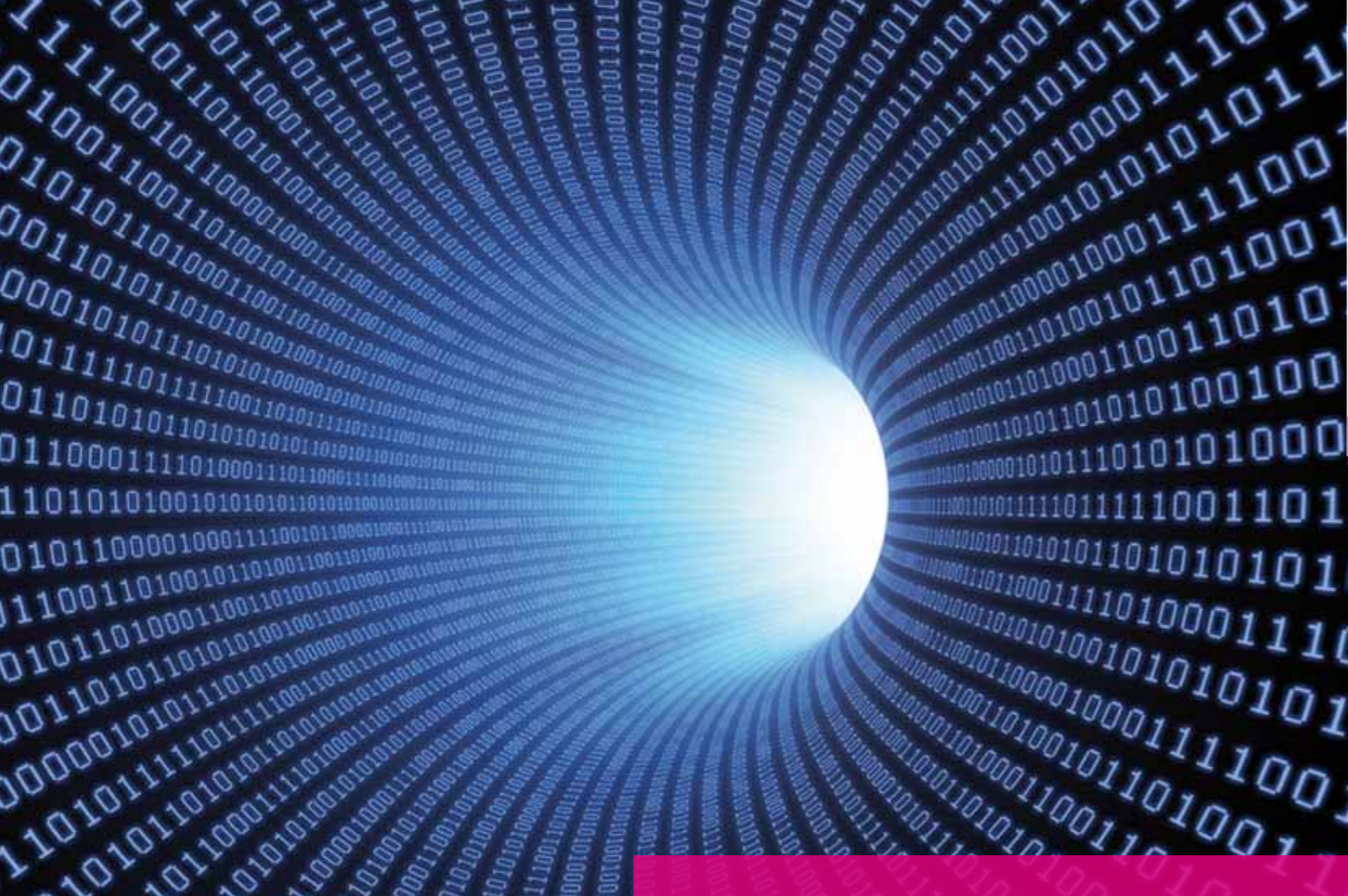
& de Vries Risk Management Services aangeschaft. „Het mag je niet overkomen, dat je door gebrek aan een goed systeem bij het beheersen van je risico's ontwikkelingen mist of niet op tijd onderkent“, motiveert Quaedackers.

### Eigen straatje

Leon Simon, Interne Controller van Servatius, is nauw betrokken bij de inrichting van de software. „Samen met de softwareleverancier gaan we de methodiek van risicomanagement in de loop van dit jaar bij Servatius invoeren. Door dit samen te doen, voorkomen we bedrijfsblindheid. Als je het alleen doet, heb je toch de neiging om erg in je eigen straatje te denken. Het is beter als ook mensen van buitenaf meekijken. De afgelopen tijd hebben we ruim tweehonderd mogelijke risico's benoemd, variërend van vastgoedontwikkeling en ICT tot de verhuurbaarheid van woningen. Al die eventuele risico's worden gekwantificeerd en zetten we uit op de goede plek in de organisatie, zodat voor iedereen helder is wie waarvoor verantwoordelijk is“.

### Speeltje

Quaedackers vult aan: „Zo voorkom je dat het systeem van risicomanagement enkel een speeltje is van de afdeling Financiën. Het is namelijk een continu proces, dat wordt gedragen door iedereen in de organisatie. Het is belangrijk dat alle medewerkers de voor hen belangrijkste risico's herkennen en beheersen“. ■



# Gegevenskwaliteit corporaties laat te wensen over

Beslissingen nemen op basis van onbetrouwbare gegevens kosten corporaties jaarlijks veel geld. Stuur je vol vertrouwen op de gegevens die uw medewerkers dagelijks zo driftig inkloppen? Vincent Breuking, informatiearchitect PIM en Hans van Beelen, ICT-manager bij Woonbron en Frits van Dijk van QplusO gingen met elkaar in gesprek over de waarde van enen en nullen.

Zoals alle corporaties is ook Woonbron een informatie-intensieve organisatie. Voor veel medewerkers is het werken met gegevens en het verwerken van informatie een hoofdtaak. Maar de kwaliteit van de gegevens laat vaak te wensen over. En dat heeft allerlei vervelende consequenties. Hans van Beelen kan er zo een paar noemen: "Woningen worden langdurig verhuurd met een te lage huur omdat de woningwaardering of huurprijzen niet goed in het systeem staan. Ook wordt soms een regulier huurcontract aangeboden voor een woning die op de nominatie staat voor sloop of verkoop. Of er wordt onderhoud uitgevoerd aan woningen die al lang zijn verkocht. Al die missers kosten de corporatie geld of imago".

Vincent vult aan: "Onvoldoende gegevenskwaliteit heeft niet alleen consequenties voor de operationele processen; onbetrouwbare gegevens leiden tot onbetrouwbare informatie. Het is een hachelijke zaak daarop te sturen". Tijd dus voor tips voor een betere gegevenskwaliteit.

## Durf het onbekende te benoemen

Vanuit de praktijk van Woonbron zijn er duidelijke tips te geven om de kwaliteit van de gegevens te verhogen. Vincent: "Er is angst om te registreren wat we niet weten. Hoe vaak komt het voor dat voor verplichte velden de waarde 'onbekend' ontbreekt?"



Frits van Dijk



Vincent Breuking



Hans van Beelen

Medewerkers worden daardoor gedwongen oneigenlijke keuzes te maken en dat komt de kwaliteit van de gegevens niet ten goede. Het valt te prefereren om 90% gevulde data van 100% kwaliteit te hebben, dan 100% gevulde data waarvan niet bekend is hoeveel % daarvan juist is. Daarom gaan we bij Woonbron bij veel keuzelijsten bewust de optie 'onbekend' toevoegen."

## Maak duidelijke keuzes

Frits: „Het is ondoenlijk om alle gegevens te optimaliseren. En dat is ook niet nodig. Bepaal eerst wat echt belangrijk is; gegevens die iets zeggen over de prestaties van de organisatie en die gebruikt worden om de organisatie en de processen te sturen. Vraag eventueel de managers naar de gegevens die voor hen relevant zijn". Hans onderstreept het belang van een goede business case: "Doe dit altijd in termen die voor de managers duidelijk zijn. Leg uit welke faalkosten vermeden kunnen worden met een betere gegevenskwaliteit". Vincent vult aan: "Je moet altijd duidelijk hebben wat de kosten en baten zijn van je verbeteractie."

## Hoe pak je het aan?

Hans heeft hierover een duidelijke mening. „Bij Woonbron is het soms een keuze om vervuilde data in het systeem te laten staan, maar om de opschoning binnen het datawarehouse of de rapportage uit te voeren. In dat geval is het wel van belang om aandacht te besteden aan de traceerbaarheid van gegevens: het moet altijd mogelijk blijven om rapportages te herleiden tot de bron. Vincent vult aan: "Om te beginnen mogen rapportages zelf niet ter discussie staan. Ze moeten door de lijn getest en goedgekeurd worden voordat ze in productie worden genomen. Dit voorkomt veel onnodige discussie gaandeweg". „Voor het opschonen van vervuilde gegevens kan in veel gevallen gebruik worden gemaakt van geautomatiseerde tools. In andere gevallen is het handwerk. Zeker bij grotere gegevensbestanden is de inzet van tools vele malen goedkoper", weet Frits.

## Verbeteren doe je samen

„De proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de gegevens in de organisatie. Maar als het gaat om het verbeteren van de kwaliteit, is het goed om die verantwoordelijkheid te delen met ICT. Stel daarom een verbetersteam samen uit verschillende disciplines. Het is belangrijk dat iedereen in dit team het belang van de goede gegevenskwaliteit begrijpt".

## Voorkomen is beter dan genezen

De beste manier om de gegevenskwaliteit te verbeteren is: zorg voor een goede invoer van gegevens! "Eerst de kraan dicht, dan pas dweilen!" merkt Hans op. "Het heeft geen zin om de data te schonen als je niet zeker weet dat er geen nieuwe datavervuiling ontstaat. Dus doe eerst de verbeteracties en ga daarna pas de vervuilde of ontbrekende gegevens aanpakken."

Dat is soms een kwestie van het kiezen en inrichten van de juiste software: veel applicaties kunnen zodanig worden ingericht dat in de invoer consistentie, conformiteit, compleetheid en integriteit wordt afgedwongen. Maar dat is vaak slechts een gedeelte van de oplossing. „Veel medewerkers hebben simpelweg te weinig kennis van de processen en de applicaties en te weinig besef van de waarde van informatie", is Frits' ervaring. „Ze zullen moeten worden getraind om proces- en informatiegericht te leren denken en werken."

## Check regelmatig de gegevenskwaliteit

Na verloop van tijd blijken veel ondoordachte verbeteracties weinig vruchtbaar: de gegevens zijn opnieuw vervuild waardoor je weer van voren af aan kunt beginnen. Zorg er daarom voor dat er regelmatige controles plaatsvinden op de gegevenskwaliteit. „Maak dit een onderdeel van je procesaudits", voegt Hans toe. „Er kan dan snel worden bijgestuurd als dat nodig is".

## Procesverantwoordelijk = informatieverantwoordelijk

Sturen op basis van informatie wordt steeds belangrijker voor corporaties. Voor goede stuurinformatie zijn goede basisgegevens onontbeerlijk. Gegevenskwaliteit is daarmee een actuele zaak voor alle managers van woningcorporaties. Gegevens worden vastgelegd in processen. De managers zijn doorgaans eigenaar van die processen. Hans, Vincent en Frits zijn het er over eens dat de meeste managers onvoldoende beseffen dat de kwaliteit van de gegevens een verantwoordelijkheid van hen zelf is. „Gegevenskwaliteit zou hen een zorg moeten zijn!" ■



Niet alleen corporaties hebben onze besparingssoftware ontdekt:



WINNAAR  
**'BEST ONLINE SERVICES'**  
DUTCH INTERACTIVE AWARDS 2012

Meer informatie op [www.mainflow.nl/#news](http://www.mainflow.nl/#news)

**MainFlow**  
freemium  
software

Hoeveel wilt u besparen op dagelijks onderhoud?

Geheel ontzorgd worden in dagelijks onderhoud?  
**MainPlus**  
Ontzorgt in dagelijks onderhoud

Aan de hand van proceskostenvergelijking zelf uw besparingspotentieel vaststellen?  
Bel met **070 - 711 28 18**  
of ga naar [www.mainflow.nl](http://www.mainflow.nl)



Jan Slager (foto Theo de Witte)

## De beheersbaarheid van klantgestuurd onderhoud

Al jaren vertoont de trend om de klantregie te vergroten een stijgende lijn in corporatieland. Ook op het gebied van onderhoud wordt daad bij woord gevoegd. Waar ze bij Accolade in Friesland afwogen om met klantgestuurd onderhoud te gaan beginnen, zijn ze bij Sité Woondiensten in Doetinchem alweer toe aan versie 2.0. Een artikel over het hoe en waarom van klantgestuurd onderhoud.

Sité Woondiensten in Doetinchem heeft al sinds 2002 ervaring met klantgestuurd onderhoud. „De reden om er destijds mee van start te gaan was om de klantregie te vergroten”, licht **Geert Putman** van Sité Woondiensten toe. „Het voordeel? De klant bepaalt wanneer er gerenoveerd wordt in de woning. Dit leidt vaak tot een vergroting van de klanttevredenheid ten opzichte van planmatig gestuurd onderhoud”. Putman beaamt dat er aan ieder voordeel ook een nadeel zit. „Je offert een deel van je sturing op voor planmatig onderhoud. Hierdoor ontstaat verdeeld bezit, bijvoorbeeld omdat niet alle natte cellen gelijktijdig worden gerenoveerd”.

### Klantgestuurd of klantgericht

**Jerry Giesbers**, hoofd vastgoedbeheer bij de Woningstichting uit Wageningen, onderkent de risico's. Hij deed voor zijn studie in 2009 onderzoek naar klantgestuurd onderhoud. „Tijdens mijn onderzoek naar 'vraaggestuurd of planmatig gestuurd'

kwam ik erachter dat corporaties er goed aan doen voor een tussenvorm of hybridevorm te kiezen. In mijn onderzoek ben ik daarom van de kreet 'vraaggestuurd' afgestapt en heb het klantgericht genoemd. Deze richting gaf namelijk een beter evenwicht tussen de klantvraag en de organisatorische beheersbaarheid. Pas je klantgestuurd onderhoud in zijn pure vorm toe, dan kunnen bewoners helemaal zelf bepalen hoe de woning eruit gaat zien en wanneer de activiteiten worden uitgevoerd. Woningcorporaties die klantgestuurd onderhoud in de pure vorm doorvoeren, lopen echter het risico dat het proces zowel financieel als organisatorisch onbeheersbaar wordt. Uiteindelijk wordt de pure vorm dan slachtoffer van het eigen succes”.

## Innovatieve corporaties bieden SWYCS

SWYCS is een energiemangement- en communicatieoplossing

- SWYCS bespaart automatisch in energieverbruik
- SWYCS is kostenbesparend voor corporatie en huurder
- SWYCS monitoring voor ondersteuning van planmatige onderhoudsvraagstukken
- SWYCS voor optimaal klantcontact
- SWYCS voor een verbeterd imago
- SWYCS draagt bij aan een beter milieu en geeft invulling aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
- SWYCS oplossingen voor realtime online energiemangement
- SWYCS €nergyCombat voor optimale energie- en energiekostenreductie

**SWYCS**

SEE WHAT YOU CAN SAVE

[www.swycs.nl](http://www.swycs.nl)



dsp#  
INNOVATION



## Buitengewoon eenvoudig



### De fieldservice specialist voor wooncorporaties, bouw & installatiebedrijven

Grip op gegevens is essentieel in uw organisatie. Met de fieldservice oplossing van Connect-It beschikt u eenvoudig over de meest recente informatie van binnen- en buitendienst, zoals planning, uren- en materialenregistratie.

Al meer dan 50 organisaties profiteren van de voordelen van Connect-It. Overtuig uzelf en bekijk onze referenties op [www.connect-it.com](http://www.connect-it.com).



Connect-It is een onderdeel van ViaData



Connect-It werkt o.a. samen met de volgende ERP leveranciers:



Businesspark Friesland West 45 | 8466 SL Nijehaske | T 0513 - 619350 | [info@connect-it.com](mailto:info@connect-it.com) | [www.connect-it.com](http://www.connect-it.com)

### Klantgerichte oplossing

Jan Slager, directeur Onderhoud bij Accolade, vertelt dat zijn organisatie momenteel de afweging maakt om met klantgestuurd onderhoud aan de slag te gaan, als onderdeel van een nieuwe organisatiebrede klantbenadering. „De wereld rondom Accolade verandert; klanten worden mondiger en zij rekenen op een steeds hoger niveau van dienstverlening. Om aan de wensen van de klant tegemoet te komen en financieel gezond te blijven zal Accolade een nieuwe vorm van werken en organiseren omarmen, waarbij de klant centraal staat. Dit om ook in de toekomst onze doelgroepen te kunnen blijven huisvesten”, licht Slager toe. „Daarbij wordt gezocht naar klantgerichte oplossingen die zowel aansluiten bij de verwachtingen van de klanten als bijdragen aan een efficiënte werkwijze binnen Accolade”. Klantgestuurd onderhoud kan zo'n oplossing zijn.

### Ja natuurlijk!

Hij legt uit welke faciliteiten essentieel zijn om dat te bereiken. „Accolade wil dat klanten zich welkom voelen door te werken vanuit een basishouding Ja, natuurlijk!. We gaan onze medewerkers begeleiden in het aannemen van deze houding. Daarnaast worden de klantcontactprocessen en organisatiestructuur opnieuw gedefinieerd en vervolgens geïmplementeerd. Daartoe hoort ook het inrichten van een klanten informatie punt en het ontwikkelen van noodzakelijke ondersteunende middelen, zoals bijvoorbeeld een centrale kennisbank en een woningcartotheek.



Jerry Giesbers

Accolade gelooft dat zij succesvol invulling kan geven aan het credo "helemaal je eigen plek" door haar interne en externe klanten keuzevrijheid, verantwoordelijkheden en eigenaarschap te geven. Cruciaal daarbij is dat Accolade een uitstekende dienstverlening heeft, waarbij ze samen met de klanten haar keuzes bepaalt".

### Klantgestuurd onderhoud 2.0

In Doetinchem zijn ze ondertussen alweer toe aan klantgestuurd onderhoud 2.0. De laatste jaren is de belangstelling voor klantgestuurd onderhoud bij Sité Woondiensten namelijk fors teruggelopen. „Het lijkt erop dat de woonwensen voor een groot gedeelte zijn ingevuld”, geeft Putman als verklaring. Ook de verandering van de afschrijvingstermijnen; van 24 naar 30 jaar voor badkamer en toilet en van 14 naar 18 jaar voor keukens is hierop van invloed. Hij vervolgt: „In 2012 hebben we enkele complexen onderzocht op de haalbaarheid van planmatige aanpak van het interieur. De belangstelling is echter te gering om dit financieel interessant te maken”.

### Nieuwe vorm

Toch wil Sité Woondiensten haar bezit kwalitatief op niveau houden en zet daarom in op een nieuwe vorm van klantgestuurd onderhoud. „Wij gaan een aantal producten ontwikkelen die erop zijn gericht om het optimale resultaat te halen in iedere wijk. Het kan daarom zo zijn dat er per wijk een verschillend product ontstaat. De inzet van deze producten zal vaak leiden tot een projectmatige aanpak. Te denken valt aan renovatie, verduurzaming, innovatie of andere producten”.

## VERTROUWT U DE INFORMATIE UIT UW IT SYSTEMEN?

[www.infosupport.com/woningcorporaties](http://www.infosupport.com/woningcorporaties)

## TIJD VOOR INFO SUPPORT!

Wij geloven dat woningcorporaties altijd de juiste stuurinformatie voorhanden moeten hebben, zonder ingrijpende aanpassingen in het bestaande systeemlandschap te doen. Wij helpen hierbij door het leveren van standaard branche-specifieke integratieoplossingen waarmee dit kostenefficiënt, snel en eenvoudig te realiseren is.



## AEPEX BEGRIJPT WONINGCORPORATIES.



### DE BESTE WONINGCORPORATIES KIEZEN VOOR AETRIUM VAN AEPEX.

SAP SOFTWARE VOOR WONINGCORPORATIES



# Het business & IT-project van...

Woonzorg Nederland is met bijna 27.000 huurwoningen en bijna 17.000 verpleeghuisplaatsen in verzorgingshuizen in 174 gemeenten de grootste, landelijke organisatie voor seniorenhuisvesting. Stelt een landelijk gespreid bezit in 174 verschillende gemeenten speciale eisen aan ICT? We vroegen het **Elles Visser**, die als projectmanager Heartbeat de organisatie naar vernieuwing van de business & IT-huishouding loodst.

„Er zijn inderdaad eisen die anders zijn dan bij ‘gewone’ woningcorporaties”, antwoordt Elles desgevraagd. „Zo werken wij met circa twintig verschillende woonruimteverdeelssystemen. Elk systeem heeft zijn eigen systematiek en kent een eigen aanlevering van gegevens. Dat is best complex. Ook werken we meer met verzamelfacturen, zowel op inkoopvlak als op het gebied van huurdebiteuren”.

## Speciale ICT-eisen

Het landelijk werken brengt ook speciale ICT-eisen met zich mee. Elles legt uit: „De geografische spreiding neemt met zich mee dat er veel functionele ICT ondersteuning op afstand plaatsvindt. Het inzetten van Lync-software biedt ons daarbij veel voordelen. Daar waar fysieke menskracht nodig is huren we bij piekbelasting capaciteit in”.

## Informatiebehoefte

Ook de informatiebehoefte van Woonzorg verschilt van de gemiddelde woningcorporatie. „Op strategisch gebied is er sterke behoefte om de geografische indeling en voorzieningen in kaart te hebben. Rondom ons bezit willen we bijvoorbeeld weten waar de bushaltes zijn, of het postkantoor. Onze informatiebehoefte beslaat dus in feite bijna heel Nederland. Een ander verschil is de indeling van ons bezit. Dat vraagt vaak meerdere labels en meerdere geografische indelingen. Niet alle systemen kunnen dat bieden, zonder maatwerk. Het blijkt dat we met onze specifieke behoeften snel tegen de grenzen van systemen aanlopen”, vertelt Elles.

## Bedrijfsprocessen

Ook de bedrijfsprocessen zijn voor huurwoningen anders dan voor verpleeghuizen. Elles: „Voor bedrijfsprocessen die gericht zijn op het beheer van het vastgoed proberen we de processen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. Echter, de aanvang van de huur voor zelfstandige woningen of intramuraal bezit verschilt wezenlijk. Hierbij is het verhuurproces voor zelfstandige woningen een standaardproces zoals andere corporaties dit ook doen, maar voor het intramurale bezit is er telkens sprake van maatwerk. Dit heeft als resultaat dat de uitkomst van onderhandelingen wordt vastgelegd in het systeem, maar niet het proces op zichzelf”.

Op de vraag wat het project Heartbeat behelst, zegt Elles: „Heartbeat staat voor vernieuwing van de business & IT-huishouding. Het huidige systeem is verouderd en wordt vanaf volgend jaar niet meer ondersteund door de leverancier. Daarnaast maakt Woonzorg de omslag van pandgericht naar klantgericht werken. Dit betekent decentralisatie van werkzaamheden; we willen zo dicht mogelijk bij de klant aanwezig zijn. Het nieuwe systeem Wocas4all sluit bij deze nieuwe werkwijze veel meer aan”.



Een deel van het projectteam Heartbeat (v.l.n.r.) Jarno Vermeulen, Romeo Ramdayal, Joop van Dijk, Maikel de Leeuw, Elles Visser, Jan Meijer, Daniëlle Stolk, Antoni Lebbink, Barbara Peet-Kooij en André Meijer.

## Business-project

Waar veel woningcorporaties dit soort projecten vanuit de afdeling I&A optuigen, heeft Woonzorg ervoor gekozen om dit project niet als ICT-project te positioneren maar juist als business-project. Elles licht toe: „We hebben een projectorganisatie die ervoor zorgt dat het systeem wordt geïmplementeerd en ingericht. Uitgangspunt is om deze werkzaamheden zoveel mogelijk door eigen medewerkers te laten doen. Dit betekent dat een kerngroep van eigen medewerkers is vrijgemaakt voor het project. Uiteraard zitten daar ook medewerkers van de ICT-afdeling in, maar vooral kerngebruikers uit de organisatie. We zijn ervan overtuigd dat daarmee het draagvlak groter is en de verankering in de business sneller en beter kan plaatsvinden.

De reguliere werkzaamheden worden ingevuld met behulp van externe inhuur, waarbij we selectief te werk zijn gegaan. Bijvoorbeeld voor het functioneel applicatiebeheer wordt

capaciteit ingehuurd van Prof-IT4All. In de projectorganisatie zelf wordt capaciteit ingehuurd van Mensit en Astya”, vertelt ‘Woonzorger’ Elles Visser, die in de rol van projectmanager/programmamanager het project leidt.

Op de vraag wat Heartbeat moet brengen antwoordt Elles: „We willen ervoor zorgen dat de klant in beeld komt en blijft binnen onze administratieve organisatie. Dit betekent dat we de klantvraag zo goed mogelijk beoordelen, uitzetten bij de juiste afdeling om te behandelen en vervolgens zo efficiënt mogelijk binnen de gestelde normtijden een kwalitatief goed antwoord geven aan de klant. Dit antwoord wordt achteraf ook nog getoetst of het aan de verwachtingen voldoet die de klant hierover heeft. Het nieuwe systeem gaat ons hierin ondersteunen waarbij de CRM functionaliteit centraal komt te staan. Tegelijkertijd vindt er bij de inrichting van het systeem een optimalisatieslag plaats in de werkprocessen. De klant centraal, efficiency en kwaliteit kunnen gezien worden als winstpunten”.

Meer informatie vindt u op: [www.mavim.nl/rdc](http://www.mavim.nl/rdc)

**mavim**

**Nú Out of the Box verkrijgbaar**  
 Borg uw document levenscyclus in SharePoint  
**Rules Document Control**

Microsoft SharePoint



# De transformatie van Wonen Limburg: Van Buiten naar Binnen

**FRONTLINE**  
systems

Expert op het gebied van communicatieoplossingen voor woningcorporaties

**Onze oplossing voor woningcorporaties:**

- Communicatieplatform voor de gehele corporatie
- Multimediaal: telefoon, e-mail, webchat, sms, social media
- Presence Management
- Thuis- en mobiel werken: Het Nieuwe Werken
- Integratie met primaire softwarepakketten
- Standaard uitgebreide rapportage (o.a. KWH)

ga direct naar [frontline.nl/woningcorporaties](http://frontline.nl/woningcorporaties)

Kijk voor meer informatie op onze website of neem contact met ons op via telefoonnummer 0182-680780  
**Frontline Systems | Stavorenweg 4 | 2803 PT | Gouda | [www.frontline.nl](http://www.frontline.nl)**

INTERACTIVE INTELLIGENCE  
Elite Partner

Wonen Limburg bediende haar klanten in 2011 nog met zes autonome vestigingen. In mei van dit jaar heeft de Limburgse woningcorporatie de transformatie naar een centrale organisatie, met uniformiteit in bedrijfsprocessen en klantbenadering afgerond. *CorporatieGids Magazine* vroeg Marty van Dam, directeur bedrijfsondersteuning en Jos Vervoort, programmamanager Informatie en ICT a.i. bij Wonen Limburg naar de impact op de bedrijfsvoering en ICT.

Op de vraag naar de reden van deze grote organisatorische verandering, antwoordt Marty: „De maatschappij vraagt vandaag de dag om een andere dienstverlening. Consumenten - en dus ook onze huurders - zijn tegenwoordig veel zelfstandiger. Achter je bureau bedenken wat goed is voor je klant, is niet meer van deze tijd. Daarom heeft Wonen Limburg in 2011 haar oude structuur losgelaten en nieuwe strategische doelstellingen vastgesteld. Het kunnen verwezenlijken van deze doelstellingen is de belangrijkste reden voor het wijzigen van de organisatiestructuur”.

**Eén Wonen Limburg**  
 Ze vervolgt: „Eén van de uitgangspunten is bijvoorbeeld uniformiteit en centralisatie. De zes autonome kantoren zijn in het nieuwe organisatieconcept komen te vervallen. Dat betekent overigens niet dat we de lokale binding loslaten. Buurtwinkels borgen de lokale verankering in de wijk en samen met belanghebbenden en huurders spelen we in op lokale behoeften”.

Vasthoudend  
Doelgericht  
Efficiënt

Wij zijn **AvW2** en adviseren woningcorporaties.  
Wij zorgen voor resultaat in bedrijfsvoering door ervaring en passie.  
**Samen met u.**

## Branchespecialist Ervaren in bedrijfsvoering

Advies | Project management | Tijdelijk management

### Onze bijdrage

- U stuurt actiever op het behalen van resultaten
- Uw bedrijfskosten zijn structureel gedaald
- ICT systemen die uw bedrijfsvoering echt ondersteunen

**Jos Vervoort**, directeur  
"Gezamenlijk resultaten  
boeken, dat telt voor ons.  
Wij bieden met onze  
ervaring en passie de  
toegevoegde waarde om  
dat te bereiken."



Planning & Control Balanced Scorecard Het nieuwe werken **sturen op prestaties**  
INK Verandermanagement Kostenreductie Procesmanagement Mutatieproces Lean  
**Houding en gedrag** Onderhoudproces **ICT beleid**  
Selectie en implementatie Managementinformatie ICT integratie



### Van Buiten naar Binnen

„Een doelstelling is om meer te denken en te doen vanuit de klantbehoefte. Om dit mogelijk te maken moeten we deze behoefte natuurlijk kennen. We doen dat door actief op zoek te gaan naar signalen van onze klanten en deze te vertalen naar onder andere verbeterde dienstverlening”, vertelt Marty.

Marty legt uit wat actief op zoek gaan naar signalen inhoudt. „We hebben 21 mei een Wonen Limburgdag gehouden op de Floriade. Maar liefst 3000 huurders en 500 belanghebbenden gaven gehoor aan onze uitnodiging. Tijdens deze dag hebben al onze 270 medewerkers de aanwezige huurders en belanghebbenden letterlijk opgezocht. Er werden interviews gehouden, filmpjes gemaakt, spelletjes gedaan en ondertussen veel feedback verzameld. Eerder dit jaar hebben enkele medewerkers zelfs 24 uur doorgebracht met onze huurders. Zo voel en beleef je letterlijk wat het is om huurder van Wonen Limburg te zijn. De informatie die je zo ophaalt is heel waardevol”. Structureel haalt Wonen Limburg informatie op via interactieve panels. „Of gewoon via medewerkers die met een simpel standje de wijk ingaan om koffie te schenken en een praatje te maken. En het mooie is, dat de koffieschenkende medewerker ook de medewerker is die men in de dagelijkse praktijk weer tegen het lijf loopt”.

### Zakelijk en professioneel

Een andere doelstelling is om zakelijker en professioneler ons werk te doen. Marty legt uit wat daarmee wordt bedoeld: „Iedereen doet altijd zijn uiterste best, maar met zes autonome vestigingen was het in het verleden moeilijk om een eenduidig Wonen Limburg-antwoord te geven. Dat is niet zakelijk en evenmin professioneel. Nu krijgt iedere klant altijd een eenduidig antwoord. Dit laatste betekent niet alleen efficiency maar ook dat we investeren in collega's die de prestaties leveren. De tevredenheid van medewerkers groeit doordat zij zich persoonlijk op dit gebied ontwikkelen. Daardoor neemt de tevredenheid van onze klanten ook weer toe”.

### ICT

Marty legt uit dat ICT een belangrijke rol speelt in de ondersteuning van het nieuwe organisatieconcept: „De ICT-infrastructuur en de applicaties hebben een metamorfose ondergaan. We hebben hiervoor 17 ICT projecten gedefinieerd die parallel aan elkaar zijn uitgevoerd. Omdat al deze projecten invloed op elkaar hadden, zowel qua inhoud als volgorde, hebben we Jos Vervoort van AvW2 gevraagd om de rol van programmamanager op te pakken”. „De projecten varieerden van zeer technisch - zoals de vernieuwing van het WAN en LAN - tot zeer functioneel”, licht Jos toe. Als voorbeeld noemt hij de invoering van een nieuwe telefooncentrale en een kennissysteem.

Marty vult aan: “We hebben ook een nieuw documentmanagementsysteem en een call-registratiesysteem ingevoerd. We zijn nu in staat om al onze contacten met huurders en overige relaties eenduidig en uniform vast te leggen en kunnen alle relevante documenten, zowel fysiek als ook e-mail aan die ene relatie koppelen.



Tevreden gezichten tijdens Wonen Limburg dag op de Floriade

Hiermee hebben we een volledig klantbeeld waardoor we in staat zijn om beter in te spelen op behoeftes en wensen”.

### Woonadviesteam

De klantprocessen van Wonen Limburg worden nu centraal afgehandeld. Een Woonadviesteam – nieuw in het organisatieconcept - handelt alle klantvragen af. Op de vraag of dit ook een besparing oplevert, antwoordt Marty: „Jazeker. Klanten hebben sneller en eenduidiger een antwoord op hun vragen. Door het goed combineren van de ervaring en de kennis van onze collega's en de ondersteuning van ICT systemen kunnen 80% van alle vragen in één keer worden beantwoord”.

### Backoffice

„Vragen die niet direct door het Woonadviesteam kunnen worden beantwoord, worden doorspeeld naar collega's in de backoffice”, vult Jos aan. „Of er wordt een terugbelafpraak gemaakt met de huurder, uiteraard vastgelegd en gevolgd in het call-registratiesysteem”.

### Intensief

Marty vertelt dat medewerkers intensief zijn meegenomen in het proces. „We hebben het weliswaar over bedrijfsvoering en ICT, maar het zijn natuurlijk de mensen die het moeten doen”, onderstreept ze. „Er is daarom veel tijd besteed aan opleiding en training. Zowel op het gebied van omgaan met de nieuwe applicaties als op het gebied van vaardigheden. Klantgericht telefoneren is daar een goed voorbeeld van”.

### Kennis delen is kracht

Marty: “Wat geweldig is om te zien en te ervaren is dat mensen ook echt ontdekken dat het oude concept kennis is macht plaatsmaakt voor het nieuwe concept kennis delen is kracht. Het is mooi dat ICT één van de enablers is om het mes aan twee kanten te laten snijden”.

Marty sluit af met het signaleren dat de rol van de afdeling I&A binnen Wonen Limburg aanzienlijk is veranderd. “Het feit dat in alle ICT projecten de bedrijfsvoering, de processen en de klanten het uitgangspunt waren, is opgevallen binnen onze organisatie. Dit heeft ertoe geleid dat de gehele organisatie op eigen initiatief en in een vroeg stadium de afdeling I&A actief betreft en raadpleegt bij veranderingen in de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn onlangs gestarte projecten nieuwe huisvesting, vastgoedsturing en duurzaamheid. Ook dat is pure winst”. ■



**Jacob Spoelstra:**

Standup comedian en columnist.  
Kijk voor meer info op [www.jacobspoelstra.nl](http://www.jacobspoelstra.nl)

## HOLLAND CORPORATIE, een leuke gelegenheid om uit te gaan

Goed, ik leg het nog één keer uit. Resultaten uit het verleden bieden geen garanties voor de toekomst. Dus als je gaat beleggen, zorg dat je dat 'save' doet en je risico's afdekt. Dit kan onder meer met derivaten. Met derivaten kun je namelijk je risico afdekken. O ja, en je kunt er mee beleggen. Als je dit laatste gaat doen dan ga je dus eigenlijk parachutespringen met de reserve parachute. Je boekt alvast een nieuwe vakantie van het geld dat je hoopt te krijgen van de annuleringsverzekering die je had afgesloten voor een vakantie die je ook nog moet boeken.

Maar hoe weet je nu dat je veilig belegt? Een jaar voordat IJsland omviel werd dit land door alle grote ratingbureaus gewaardeerd met een triple-A status. Deze bureaus zullen dan wel failliet zijn, hoor ik u zeggen. Nee hoor, ze blijven gewoon doorgaan met hun ratings. Net als die weerman die elke dag net zulke betrouwbare voorspellingen geeft als Maurice de Hond.

Particulieren nemen natuurlijk net zulke grote risico's. Ze zijn met tranen in hun ogen getrouwd maar hebben zonder tranen in hun ogen getekend voor een hypotheek met een looptijd van 30 jaar. Ze hadden bij de trouwerij ook even een termijn van minimaal 30 jaar moeten afspreken en de hypotheekadviseur had bij de hypotheekverstrekking er ook even bij moeten vertellen: let wel, als je deze hypotheek neemt zit je ook dertig jaar aan die vrouw vast die je over tien jaar (h)ex gaat noemen. Benieuwd hoeveel huwelijken en hypotheeklen er dan nog worden afgesloten.

Gokken moet je voor de lol doen, niet om geld te verdienen. Bij Holland Casino bijvoorbeeld. Als je het kopen van krasloten als een investering ziet dan heb je op de MAVO niet zitten opletten bij het vak statistiek. De kans om de Staatsloterij te winnen is net zo groot als de kans dat je door de bliksem getroffen wordt. Ja, zei iemand laatst tegen me maar als ik niet mee doe met de Staatsloterij dan maak ik nog wel steeds kans om door de bliksem te worden getroffen. Je kunt ook binnen blijven met onweer.

Risico's moet je afdekken, adviseert de bank altijd. Misschien moet de bank eens gaan adviseren helemaal geen risico meer te nemen. Zeker als je een corporatie bent.

**Jacob Spoelstra**



## Ctac en Onderhoud: ideale combinatie voor woningcorporaties



"Maasdelta Groep koos bewust voor Ctac als specialist in SAP, als vakman in onderhoudsprocessen en bovendien als strategische partner voor de optimalisatie van onze onderhoudsprocessen."

Jan Roza,  
Directeur Bedrijfsvoering,  
Maasdelta Groep



"Ctac heeft bijzonder veel ervaring in onderhoudsprocessen, zowel binnen SAP als in de bedrijfsvoering zelf. De business requirements toetsen aan de mogelijkheden van SAP, en in de wisselwerking daartussen de optimale oplossing aanreiken – daar zijn ze heel goed in."

Jan Rodenrijs, Manager Informatisering & Automatisering Haag Wonen

Bouwen kenmerkt Ctac. Als ICT Solution Provider bouwen we aan onze klanten met de ideale mix tussen kennis en commitment. Met onderhoud maakt de corporatie het verschil! Verschil tussen een huurder en een tevreden klant. Tussen verlies en winst, tussen ketenregisseur zijn of overgeleverd aan toeval. Onderhoudsprocessen vereisen kennis van logistiek, finance, personeel, mobility en CRM. Ctac heeft verstand van onderhoud en corporaties. En daarom kiezen corporaties SAP oplossingen van Ctac.

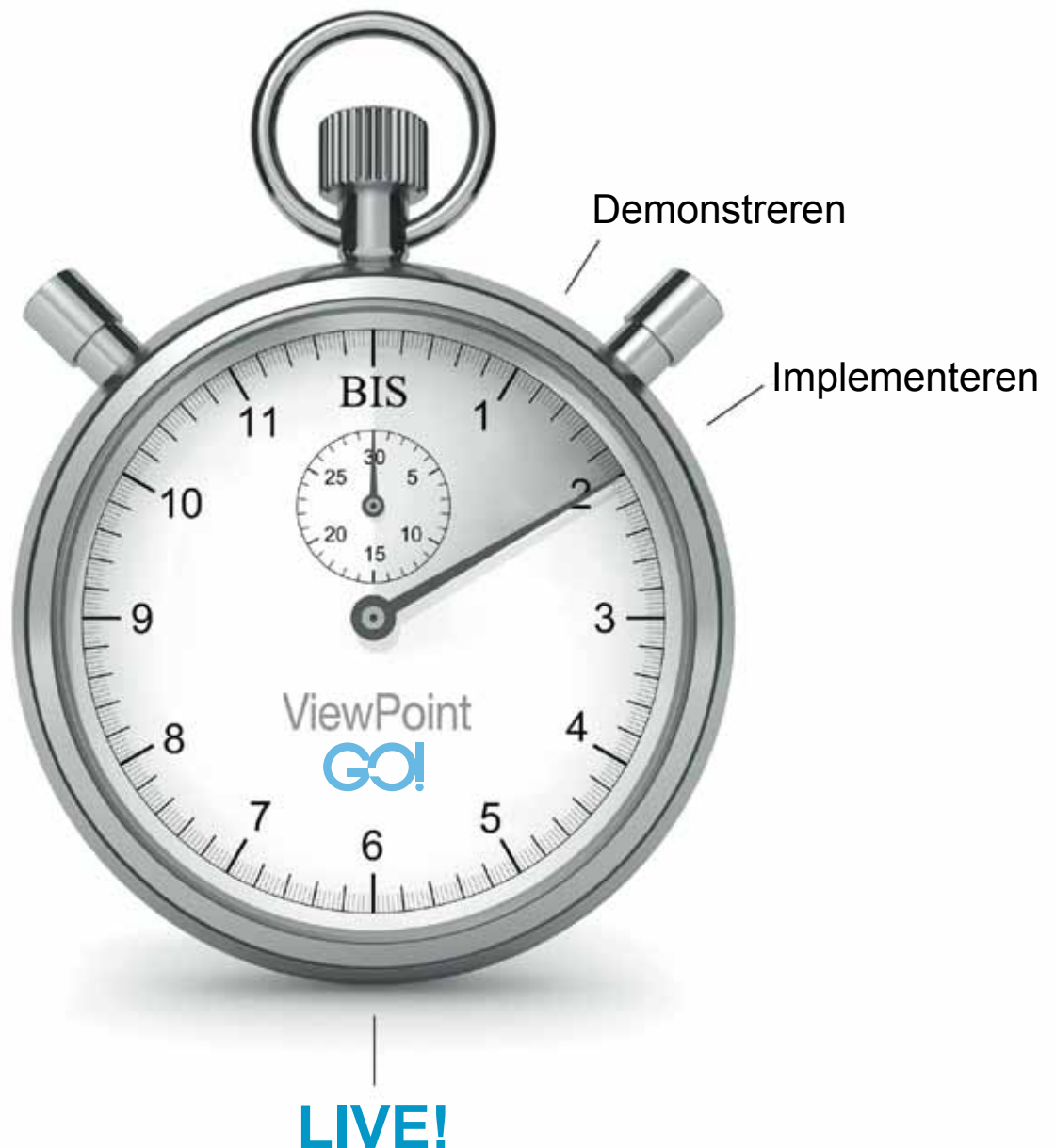
CHARE is de innovatieve SAP standaardoplossing voor de moderne corporatie. Branchespecifiek, slagvaardig, betrouwbaar. Nu ook in de cloud beschikbaar. Zodat u altijd kunt beschikken over de benodigde functionaliteit, zonder zorgen over herkomst, locatie of onderhoud. Met betaling naar verbruik, natuurlijk. Ctac heeft de techniek om dat on-the-spot te leveren, plus een transparant model waarin u maximale grip op kosten hebt. CHARE 'uit de cloud' dus. Van Ctac Cloud Services. De next step voor woningcorporaties. Meer informatie? Stuur een e-mail aan [AssetValue@ctac.nl](mailto:AssetValue@ctac.nl).



Ctac N.V.  
Goudsbloemvallei 30  
Postbus 773  
5201 AT 's-Hertogenbosch  
T. +31 (0)73 692 06 92  
F. +31 (0)73 692 06 88  
E. [info@ctac.nl](mailto:info@ctac.nl)  
I. [www.ctac.nl](http://www.ctac.nl)

[www.ctac.nl](http://www.ctac.nl)

# Live in 6 maanden!



Bel voor een demo-in-een-uurtje: 010-2666111