

# Rob Steur (Het Gooi en Omstreken): Slimmer werken met lean processen voor maximale efficiency

Het lean maken van je processen betekent niet dat je harder moet werken, maar juist slimmer en gecontroleerder te werk gaat. Dat zegt **Rob Steur**, Manager Vastgoed bij Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken. Een gesprek over het continu verbeteren van het onderhoudsproces.

Rob Steur

Op het moment van dit interview is Rob net teruggekeerd van een studiereis. "Samen met enkele collega's ben ik naar Keulen, Luik en Weert geweest en heb veel gezien en gehoord over verduurzaming in en buiten Nederland. Enorm interessant hoe bijvoorbeeld in Weert het water uit oude mijnschachten wordt gebruikt om gebouwen op te warmen. Ook merk je tijdens zo'n reis hoe goed de sociale huursector geregeld is in Nederland. Als je het vergelijkt met bijvoorbeeld België, waar keukens bestaan uit een aanrechtblok met twee kleine onderkastjes en de leidingen door de kamers lopen, lijken wij wel in een sociaal 'walhalla' te leven."

## Juiste handen

Toch lijkt het 'walhalla' ook ongewenste neveneffecten te hebben. Het krijgen van de juiste handen op de juiste plaats is volgens Rob de grootste uitdaging voor de Hilversumse corporatie. "Wij merken de laatste tijd dat de markt erg verandert. Vroeger stonden aannemers bij wijze van spreken rijndik voor onze deur, terwijl nu de tijdgeest draait en diezelfde aannemers bedanken voor het meedoen met aanbestedingen. Het vinden van voldoende en goede onderaannemers is lastig, wat het goed inrichten van de dienstverlening moeilijker maakt."

## Droge processen

Het Gooi en Omstreken is bezig met het verbeteren en lean maken van haar bedrijfsprocessen, waaronder het onderhoudsproces. Op de vraag hoe een goed ingericht en efficiënt onderhoudsproces eruit ziet, zegt Rob. "De kern is het proces zo 'droog' mogelijk inrichten, gericht op wat elke stap voor de klant en huurder betekent. Je schrikt je kapot als je ziet

welke stappen corporaties nog in het onderhoudsproces meenemen. Er wordt enorm veel dubbel werk gedaan wat onnodig veel tijd en geld kost. Focus je daarom op een droog proces, waarbij andere stappen alleen worden toegevoegd als dat echt gevraagd wordt van de administratie of wetgeving."

Daarnaast kan het slimmer uitvoeren van dezelfde stappen grote voordelen opleveren. Rob geeft een voorbeeld: "Neem ons mutatieproces. Vroeger handelden wij pas op het moment dat de woning vrij kwam. Dit gebeurde vier weken na de opzegging, waardoor het lang duurde voordat het mutatieonderhoud in beweging kwam. Pas daarna werd het huis opnieuw aangeboden, wat in de praktijk een lange leegstand betekende. Nu voeren wij de opname direct na het opzeggen van de woning uit, op het moment dat de huurder daar nog woont. Ook wordt in de periode voor vertrek de advertentie van het huis al geplaatst en wordt het onderhoud voorbereid. Het gevolg: minder frictieleegstand, wat financieel voordeel oplevert en voor betere doorstroming zorgt. De aannemer geeft als hij klaar is bij wijze van spreken direct de sleutel door aan de nieuwe huurder."

## Puntjes op de i

Het lean maken van de processen bij Het Gooi en Omstreken gold niet alleen voor onderhoud, maar voor de hele organisatie. "Een van de redenen om hiermee aan de slag te gaan was 'meer willen doen met minder' en onze bedrijfslasten verlagen," legt Rob uit. "Wij hebben daarom onze processen kritisch bekeken en nagedacht over waar winst te halen is. Daardoor beseften wij dat bepaalde onderdelen van de processen niet langer nodig waren, wat ook leidde tot een reorganisatie."

Bij het continu verbeteren van de processen heeft de corporatie, samen met de betrokken aannemers, de hulp ingeschakeld van adviesbureau AvW2. "Wij dachten vooral op het gebied van service- en mutatieonderhoud nog een slag te kunnen slaan, en een frisse blik op onze organisatie helpt daarbij. AvW2 ondersteunt ons door transparant te maken wat wij al wel goed doen en wat nog niet. Iets wat wij bijvoorbeeld deden was direct, op een zo'n kort mogelijke termijn, een afspraak inplannen van een onderhoudsverzoek. Het gevolg was dat de vakman - zeker vanwege het uitgestrekte gebied waarin wij opereren - teveel in de auto zat. Nu plannen we

later in de tijd en op basis van locatie. Hierdoor zijn we beter in staat onderhoudsverzoeken te bundelen. Door met AvW2 op zo'n manier de 'puntjes op de i' te zetten, kunnen wij nog veel aan efficiency winnen."

## Verantwoordelijkheid laag neerleggen

Een van de onderdelen van lean werken is het betrekken van mensen van de werkvloer. Rob: "Zij hebben immers de expertise om processen zo goed mogelijk in te richten. Als manager heb ik nu eigenlijk alleen maar de taak om 'ja of nee' te zeggen. Te faciliteren dus. Door de medewerkers

verantwoordelijkheid te geven en uit te dagen om met eigen ideeën te komen, wordt het een onderdeel van hun DNA. Hieruit is bijvoorbeeld een aanpassing van ons facturatieproces gekomen. Daar waren eerder altijd vier parafen nodig, maar waarom eigenlijk? Het neemt veel tijd in beslag en alle controle kost je uiteindelijk meer dan het zou opleveren. Door medewerkers mee te nemen in de lean werkwijze worden ze enthousiast, en merken ze dat het omarmen hiervan niet harder maar slimmer werken betekent."

### DNA van de medewerker

Het integreren van lean in het DNA van de medewerkers is essentieel om efficiënter te kunnen werken. Rob trekt de vergelijking met het schilderen van een huis. "Dat moet je om de zoveel jaar opnieuw doen, anders verrot de boel. Je moet blijven monitoren of alles goed gaat. De wereld verandert, bijvoorbeeld door verschillende nieuwe technologieën, materialen of nieuwe wetgeving. Continu zicht houden op wat het beste voor de klant is en wat efficiency inhoudt, zorgt ervoor dat je als organisatie niet verslapt. En als dat onderdeel wordt van het DNA, gaat dat heel natuurlijk."

### Standaarden

Tegelijkertijd met het lean maken van haar processen is Het Gooi en Omstreken de eerste corporatie in Nederland die aan de slag ging met de KOVRA. "Bij het bestuderen van onze processen vonden wij het raar dat onze aannemers veel dubbel werk deden, zoals het overtikken van een reparatieverzoek in hun systeem. Het gebruik van standaarden en ketenintegratie verhelpt dit en het sluit mooi aan bij onze visie op het lean inrichten van processen. De kostprijs van een medewerker en van materiaal zal alleen maar stijgen. De winst moet dus écht uit het proces worden gehaald."

### Ketensamenwerking

Het Gooi en Omstreken maakt bij haar service en mutatie- onderhoud gebruik van zowel een eigen dienst als twee externe hoofdaannemers. "In 2015 hebben wij onder de noemer ketensamenwerking gezegd met deze twee bedrijven in mutatie- en serviceonderhoud samen te willen werken. Samen met hen hebben wij deze ketenprocessen doorlopen en gekeken naar hoe deze goed konden worden ingericht."

### Warme communicatie

De eigen dienst van de corporatie wordt vooral ingezet voor kleinere klusjes tot tweehonderd euro. "Wij geloven in het spreekwoord 'schoenmaker blijf bij je leest'. Vroeger hadden wij bijvoorbeeld zelf een eigen schilderploeg in dienst, maar de markt kan dat beter oppakken. Wij richten ons daarom op de kleinere klusjes. De facturen van de markt zijn – zeker in het kleinere werk – beduidend hoger. En daarnaast waardeert de huurder de eigen dienst van de corporatie meer dan een externe aannemer. Ook hebben we met de eigen dienst een goede signaleringsfunctie op kwaliteit en bewonersproblematiek."



De kostprijs van een medewerker en van materiaal zal alleen maar stijgen. De winst moet dus écht uit het proces worden gehaald.

"Om alle kleine klusjes op te kunnen pakken, moet de eigen dienst goed uitgerust zijn en breed opgeleid. Daardoor ligt het percentage first time fix van de eigen dienst een stuk hoger dan van onze aannemers. Maar dat is niet de sleutel tot klanttevredenheid: dat blijkt goede communicatie te zijn. Als je bijvoorbeeld uitlegt dat je bij het herstellen van een raam eerst een nieuw onderdeel moet bestellen en daardoor volgende week terugkomt, voelt de huurder zich serieus genomen en gehoord. Dat draagt bij aan een hogere tevredenheid."

### Slimmer werken

Het lean maken van de processen door de hele organisatie heeft volgens Rob tot veel efficiencywinst geleid bij Het Gooi en Omstreken. "Wij hebben daarbij ervaren dat dit zorgt voor meer rust in de organisatie. Werknemers gaan nu slimmer en gecontroleerder aan de slag, en maken het zichzelf door lean te werken niet onnodig lastig. Sterker nog: het is duidelijker wat het doel is van elk proces, met een hogere klant- en medewerkerstevredenheid tot gevolg." ■