

4 juni 2019

Evaluatie ketensamenwerking Wonen Limburg

DEFINITIEF

Opdrachtgever: Wonen Limburg

Auteur: Brink Management / Advies

COLOFON

Deze rapportage is in opdracht van Wonen Limburg tot stand gekomen.

Auteurs:

Prof. dr. ir. M. Hermans

Ir. J. Koeleman

Ir. S. Huijsmans

Ing. A. Jacobs

Contact:

m.hermans@brink.nl

Juni 2019

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	5
01.01 Aanleiding en achtergrond	5
01.02 Evaluatiekader	5
01.03 Bevindingen	6
01.04 Conclusies	8
01.05 Aanbevelingen en vervolg	9
02 INLEIDING	10
02.01 Aanleiding	10
02.02 Doel evaluatie	10
02.03 Methodiek	11
02.04 Leeswijzer	11
03 ACHTERGROND	13
03.01 Strategische koers Wonen Limburg	13
03.02 Ketensamenwerking binnen Wonen Limburg	14
03.03 Scope van de opgave: Niet Planmatig Onderhoud (NPO)	14
04 DE KETENSAMENWERKING NPO 2013- HEDEN	16
04.01 Aanleiding en doelstelling ketensamenwerking	16
04.02 Gecontracteerde partners	17
04.03 Werkwijze	19
04.04 Organisatie	21
04.05 Verloop van de ketensamenwerking	23

05	EVALUATIEKADER	26
05.01	Effectiviteit in het proces van ketensamenwerking	26
05.02	Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO	27
05.03	Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners.	28
05.04	Impact op de lokale onderhoudsmarkt	28
05.05	Evaluatiekader	29
06	BEVINDINGEN	30
06.01	Effectiviteit van het proces van ketensamenwerking	30
06.02	Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO	33
06.03	Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners	35
06.04	Impact op de lokale onderhoudsmarkt	37
07	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	40
07.01	Conclusies	40
07.02	Aanbevelingen	42
08	DOORKIJK NAAR VERVOLG	45
08.01	Ontwikkelingen van invloed op de opgave	45
08.02	Toekomstscenario's en alternatieven	48
08.03	Conclusies	53
BIJLAGE 01	OVERZICHT GESPREKSPARTNERS	55

MANAGEMENTSAMENVATTING

01.01 Aanleiding en achtergrond

Wonen Limburg heeft in 2013 een innovatieve selectieprocedure toegepast voor het selecteren van samenwerkingspartners om haar niet-planmatige onderhoud (NPO) uit te voeren, waarbij een betere samenwerking tussen de opdrachtgever en leverancier in de vorm van een ketensamenwerking centraal stond. Sinds 2014 is samen met zeven ketenpartners en een aantal verschillende disciplines aan co-makers de afgelopen 5 jaar binnen de ketensamenwerking gewerkt, met de gedachte dat er één keten is waarbinnen de verschillende ketenpartners samenwerken aan één doel: het op een zo goed mogelijke manier verzorgen van het niet-planmatig onderhoud voor de huurders.

Het niet planmatig onderhoud wat valt binnen de opgave beheer en onderhoud van Wonen Limburg, is een verzamelnaam voor werkzaamheden die lastig definieerbaar zijn binnen andere onderdelen van het beheer en onderhoud. Het betreft onderhoud dat wordt uitgevoerd op basis van reparatieverzoeken en niet specifiek is omschreven in een vastgesteld onderhoudsplan. Bij Wonen Limburg vallen reparatieverzoeken, mutatiewerkzaamheden en vraag gestuurd binnen onderhoud (VGBO) onder het NPO.

Doel

Inmiddels is het ketensamenwerkingstraject NPO circa 5 jaar 'onderweg'. De huidige overeenkomsten met de ketenpartners lopen eind 2019 af. Het doel van Wonen Limburg is om inzicht te krijgen in het proces van ketensamenwerking binnen het NPO van de afgelopen vijf jaar, ter voorbereiding op een vervolg van de werkzaamheden, al dan niet in combinatie met een nieuwe aanbesteding. Wonen Limburg wil datgene wat de ketensamenwerking(en) heeft opgeleverd borgen en onderzoeken op welke wijze, al dan niet in de vorm van een nieuwe aanbesteding, dit vervolg kan worden vormgegeven.

Het onderzoek bestaat uit 2 delen:

- ▶ Evaluatie van de ketensamenwerking NPO van 2014 tot heden;
- ▶ Het schetsen van een doorkijk naar het vervolg van de ketensamenwerking.

01.02 Evaluatiekader

Als basis voor de evaluatie van de ketensamenwerking NPO binnen Wonen Limburg is een kader opgesteld. Dit evaluatiekader bestaat uit twee delen en vormt de onderlegger voor conclusies ten aanzien van een eventuele continuering of andere invulling van de ketensamenwerking NPO voor Wonen Limburg.

Deel 1 - Evaluatie huidige ketensamenwerking

- 1 Effectiviteit van het proces van ketensamenwerking
 - ▶ In hoeverre is deze samenwerking "volwassen" ten aanzien van de principes van ketensamenwerking?
- 2 Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO
 - ▶ Is het niet-planmatig onderhoud binnen Wonen Limburg verbeterd door deze vorm van ketensamenwerking?

Deel 2 - Effecten van de ketensamenwerking voor Wonen Limburg, de ketenpartners en de markt

- 3 Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van de ketenpartners en Wonen Limburg
 - In hoeverre is er sprake van een integrale vorm van dienstverlening naar de huurder en wat is daarvoor nodig binnen de organisatie van zowel Wonen Limburg als van de ketenpartners?
- 4 Impact van de ketensamenwerking op de Limburgse onderhoudsmarkt.
 - Welke impact heeft deze ketensamenwerking op de Limburgse onderhoudsmarkt en hoe verhoudt dit zich tot de rol van Wonen Limburg als opdrachtgever in het publieke domein?

Op basis van onderstaande beoordelingscriteria 's zijn de vier thema's beoordeeld:

Thema	Beoordelingscriteria
1. Effectiviteit in het proces van ketensamenwerking	1.1 Langjarige opgave
	1.2 Competentie 'samenwerken'
	1.3 Werkelijke kosten en opbrengsten
	1.4 Optimale keten van partijen
	1.5 Inbedding in organisatiedoelstellingen van deelnemende partijen
2. Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO	2.1 Kortere doorlooptijden
	2.2 Betere kwaliteit
	2.3 Lagere kosten
	2.4 Hogere klanttevredenheid
3. Inbedding in de bedrijfsvoering van Wonen Limburg en ketenpartners	3.1 Integraal bedienen van de huurder
	3.2 NPO als onderdeel van de beheer en onderhoudsorganisatie van Wonen Limburg
	3.3 Klantspecifieke dienstverlening door leveranciers
4. Impact op de lokale onderhoudsmarkt	4.1 Omvang van de opdracht
	4.2 Complexiteit van de opdracht
	4.3 Investeringskosten in relatie tot gewenst eindresultaat
	4.4 Karakter van de markt en aantal potentiële leveranciers

01.03 Bevindingen

Effectiviteit in het proces van de ketensamenwerking

Een grote mate van effectiviteit in het proces van ketensamenwerking wordt als positief beoordeeld.

- De ketensamenwerking draagt bij aan de visie van Wonen Limburg en geeft marktpartijen de mogelijkheden om te leren en kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere samenwerkingsverbanden.
- De vorm van ketensamenwerking waarbij de ketenpartners gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat en risico's delen vraagt om een langdurige en intensieve vorm van samenwerking. Hoewel de inhoudelijke opgave NPO geen langjarig of planmatig karakter kent, is een langjarige samenwerking voor het inregelen van de processen wel noodzakelijk.
- De ketensamenwerking NPO is ver gegroeid in de loop der jaren. De initiële contracten en allonges beschrijven slechts een klein deel van de huidige, vergaande, samenwerking. De samenwerking is goed verankerd zowel in vertrouwen, het spreken van een gezamenlijke taal als het op elkaar aansluiten van (automatiserings)processen. Het partnerschap van Wonen Limburg in de ketensamenwerking is nog niet volwaardig ingevuld.
- Er is sprake van openheid en transparantie als het gaat om inzicht in de werkelijke kosten en opbrengsten. Sinds 2017 is er zelfs sprake van een afkoopregeling, waarbij het niet-planmatig onderhoud door de ketenpartners (bijna) volledig is afgekocht. Dit heeft geleid tot transparantie en standaardisatie in eenheidsprijzen en uurtarieven. Ook zijn de administratieve lasten voor zowel Wonen Limburg als voor de ketenpartners aanzienlijk verminderd.

- ▶ Het delen van risico's en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de co-makers bepaalt de gezamenlijke opgave, maar in de uitvoering is iedere ketenpartner verantwoordelijk voor een eigen regio. In de verticale keten kan nog meer worden samengewerkt op basis van de principes van ketensamenwerking. Hoewel de comakers als één keten onder alle ketenpartners zijn gecontracteerd, vindt samenwerking in de praktijk toch vooral verticaal plaats (van één ketenpartner naar één co-maker op basis van regionale verdeling). Co-makers delen niet (volledig) mee in het risico en worden nog beperkt betrokken om expertise aan de voorkant in te brengen.

Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO

Het behaalde resultaat dient bij te dragen aan de initiële doelstellingen van de ketensamenwerking. Een hoge meerwaarde op de opgave NPO wordt daarom als positief beoordeeld.

- ▶ De eerste KPI's bleken te complex en moeilijk meetbaar. Ook is er bij de aanvang van de ketensamenwerking geen 0-meting gedaan. Het is daarom niet kwantitatief te beoordelen of de ketensamenwerking NPO heeft bijgedragen aan het verhogen van de kwaliteit of het verlagen van de doorlooptijden. Ook voor de financiële informatie geldt dat zowel de demarcatie in de loop der jaren zodanig is veranderd dat vergelijken niet op detailniveau mogelijk is, maar ook is de beschikbare informatie ten aanzien van de inzet van capaciteit aan de kant van Wonen Limburg beperkt omdat fte's niet 'uniek' toewijsbaar zijn aan NPO en ook in de taakverdeling binnen de organisatie het nodige is veranderd. Maar overall lijkt het NPO-budget na een aanvankelijke stijging, inmiddels gestabiliseerd en blijft er budgetruimte over voor innovatie. Bovendien zijn de eigen inspanningen (fte's) van Wonen Limburg ten behoeve van NPO aanmerkelijk gedaald.
- ▶ Op basis van ervaringen van betrokkenen binnen zowel Wonen Limburg als de ketenpartners valt aan te nemen dat het proces van NPO door de ketensamenwerking aanzienlijk is geprofessionaliseerd. De gestelde doelen met betrekking tot operational excellence zijn in grote mate bereikt. Daar waar de vragen van huurders zich in grijs gebied bevinden (wel/niet NPO) wordt minder tevredenheid ervaren. Een goede afstemming tussen de verschillende afdelingen en diensten bij Wonen Limburg is van belang om de huurder integraal te bedienen.

Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners

Een optimale bediening van de huurder vraagt om een integrale en gelijkwaardige benadering binnen de dienstverlening van Wonen Limburg. De keten NPO vormt hierin slechts een onderdeel. Een goede inbedding van het proces van ketensamenwerking van NPO in de reguliere bedrijfsvoering wordt daarom als positief beoordeeld.

- ▶ Voor huurders is het onderscheid tussen de verschillende vormen van onderhoudsdienstverlening (NPO, PO, energie en contractonderhoud) lastig te maken. Wonen Limburg moet daarom borgen dat binnen haar dienstverlening in het gehele onderhoudsdomain sprake is van goede communicatie en een gelijkwaardig kwaliteitsniveau. Door de verdergaande professionalisering in de keten NPO ten aanzien van overige onderhoudsonderdelen, komt de gelijkwaardigheid van de kwaliteit van dienstverlening over de segmenten heen binnen Wonen Limburg onder druk te staan.
- ▶ De ketensamenwerking NPO is dusdanig specifiek dat er zowel binnen Wonen Limburg als binnen de organisaties van de ketensamenwerking sprake is van een 'afgezonderde' vorm van dienstverlening specifiek ingericht op deze opgave.
- ▶ Sinds de start van de ketensamenwerking NPO zijn de verantwoordelijkheden daarnaast steeds verder opgeschoven van Wonen Limburg richting de ketenpartners. Dit vraagt om steeds verdergaande kennis en competenties van de ketenpartners en haar monteurs; van techniek naar allround service en dienstverlening. Dit aspect en het 'spreken namens Wonen Limburg' vraagt om dedicated teams voor het account, wat een grote impact kan hebben op de bedrijfsvoering van de ketenpartners.
- ▶ Door de ketensamenwerking is de hoeveelheid beschikbare informatie over NPO enorm toegenomen. De ketenpartners maken steeds meer gebruik van deze informatie in het optimaliseren van de bedrijfsvoering

rondom NPO. Wonen Limburg zelf is op het punt van het gebruik van de beschikbare informatie nog niet zo ver als de ketenpartners. Hier geldt een zekere mate van kwetsbaarheid.

Impact op de lokale onderhoudsmarkt

Wonen Limburg kent als maatschappelijk opdrachtgever niet alleen een verantwoordelijkheid naar haar opdrachtnemers, maar ook naar de markt als geheel. Een lage mate van impact van de ketensamenwerking NPO op de lokale onderhoudsmarkt wordt daarom als positief beoordeeld.

- ▶ Wonen Limburg is veruit de grootste woningcorporatie in Limburg en vormt daarmee een aantrekkelijk account voor marktpartijen op het gebied van onderhoud. De ketensamenwerking NPO bedraagt een aanzienlijke en voorspelbare opdrachtsom over de jaren heen die voor ketenpartners aantrekkelijk is uit het oogpunt van continuïteit van de bedrijfsvoering. In tegenstelling tot nieuwbouw is NPO door haar cyclische en voorspelbare karakter minder afhankelijk van conjunctuur. Deelname aan deze samenwerking geeft marktpartijen daarnaast de mogelijkheden om te leren en kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere tenders/samenwerkingsverbanden.
- ▶ Hoewel Wonen Limburg als woningcorporatie niet aanbestedingsplichtig is, heeft zij als opdrachtgever in een publiek speelveld een belangrijke verantwoordelijkheid naar de markt en dient zij zich bewust te zijn van de belangrijke positie die de ketensamenwerking NPO inneemt in de markt. Tegelijkertijd is onduidelijk hoeveel marktpartijen in de regio, buiten de huidige ketenpartners in staat of geïnteresseerd zouden zijn om als ketenpartner van Wonen Limburg te gaan opereren.

01.04 Conclusies

Deel 1 - Evaluatie van de huidige ketensamenwerking

De ketensamenwerking NPO is erg succesvol gebleken. Door het cyclische, voorspelbare en dienstverlenende karakter is NPO zeer geschikt voor procesoptimalisatie middels ketensamenwerking. Sinds de start van de ketensamenwerking is de dienstverlening naar de huurder aanzienlijk geprofessionaliseerd en de operational excellence doelen zijn in grote mate zijn bereikt. Zowel door Wonen Limburg als door de ketenpartners is veel tijd en geld geïnvesteerd om de ketensamenwerking op het niveau te brengen waar het nu is. De afkoopregeling heeft geleid tot standaardisatie in eenheidsprijzen en uurtarieven, waardoor de focus verder is verschoven naar het blijvend verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Het reeds opgebouwde vertrouwen zorgt ervoor dat de ketenpartners een eventuele verlenging van de samenwerking met veel vertrouwen tegemoet zien. De samenwerking is nu op een punt dat het 'laaghangend fruit' grotendeels is geplukt. Verdere doorontwikkeling vraagt om verdergaande automatisering en het koppelen van onderlinge ICT-systemen. Dit zijn langdurige processen waar een grote investering mee gemoeid gaat.

Deel 2 - Effecten van de ketensamenwerking voor Wonen Limburg, de ketenpartners en de markt

Sinds de start van de ketensamenwerking NPO zijn de verantwoordelijkheden verder opgeschoven van Wonen Limburg richting de ketenpartners. Van uitvoering naar klantcontact naar signalering in het sociaal domein. Dit vraagt om steeds verdergaande kennis en competenties van de ketenpartners en haar monteurs. Werkzaamheden binnen de ketensamenwerking NPO zijn daarmee dusdanig specifiek geworden dat er zowel binnen Wonen Limburg als binnen de organisaties van de ketensamenwerking sprake is van een 'afgezonderde' vorm van dienstverlening specifiek ingericht op deze opgave. De dedicated teams hebben een grote impact op de reguliere bedrijfsvoering van de ketenpartners, maar geven tegelijkertijd de mogelijkheid om de kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere samenwerkingsverbanden en daarmee het werken in ketensamenwerkingen uit te breiden. Daarnaast moet Wonen Limburg borgen dat binnen haar dienstverlening in het gehele onderhoudsdomein sprake is van goede communicatie en een gelijkwaardig kwaliteitsniveau richting haar huurders, omdat voor hen het onderscheid tussen de verschillende vormen van onderhoudsdienstverlening (NPO, PO, energie en contractonderhoud) lastig te maken is.

Ten slotte heeft de ketensamenwerking geleid tot het systematisch beschikbaar komen van veel meer informatie bij de ketenpartners over het niet planmatige onderhoud. De interne organisatie en systemen van Wonen Limburg zijn nog niet zover dat ook Wonen Limburg zelf optimaal gebruik kan maken van deze data. Paradoxaal genoeg is door het grote succes van de ketensamenwerking NPO, in bepaalde mate een ontwikkelingsuitdaging ontstaan voor Wonen Limburg, onder andere op het vlak van het gebruik van beschikbare informatie én op het vlak van integrale dienstverlening (NPO-overstijgend) naar de huurders.

01.05 Aanbevelingen en vervolg

De huidige ketensamenwerking is succesvol. Voor een eventueel vervolg van de samenwerking zijn een aantal aandachtspunten voor de toekomst, zowel voor de korte en de lange termijn, benoemd:

Op de korte termijn zijn er een aantal aanbevelingen in onze ogen 'no regret'-activiteiten voor Wonen Limburg. Hiermee doelen we op zaken die met name door Wonen Limburg kunnen worden opgepakt om de verdere ontwikkeling van NPO op te pakken. Daarnaast doen we ten aanzien van de optimalisatie van de huidige keten een aantal aanbevelingen. Ten slotte doen we een uitspraak over de continuering van de huidige keten en welke aandachtspunten hierbij gelden. De aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk 06.02.

Op de lange termijn is het continueren van het ketensamenwerkingstraject NPO sterk afhankelijk van een aantal contextuele ontwikkelingen die de opgave zodanig zouden kunnen veranderen, dat een vervolgtraject een andere grondslag zou kennen dan de huidige NPO ketensamenwerking. Daarbij is er, vanuit het perspectief dat Wonen Limburg een maatschappelijke organisatie is – niet aanbestedingsplichtig maar wél vol in de publieke belangstelling vanwege sociale opgave – een aantal afwegingen dat een rol speelt bij de vormgeving van de opdrachtgevende rol van Wonen Limburg.

Deze invloeden geven richting aan een aantal toekomstscenario's en mogelijke alternatieven die het vervolg van de samenwerking beschrijven:

1. Optimaliseren van de huidige vorm van ketensamenwerking;
2. Ketenpartnersamenwerking opknippen en focus op ketenpartners in de verticale keten;
3. Uitbreiding van de ketensamenwerking met PO en/of energie-opgave:
 - a. Regionaal grotere opdrachten;
 - b. Andere partijen voor PO/energie.

Verdere uitwerking van de verschillende toekomstscenario's is te vinden in hoofdstuk 07.02.

Ons advies zou zijn de NPO ketensamenwerking nog enige tijd te continueren en in de tussentijd een keuze te maken uit de voornoemde scenario's en alternatieven. Daarvoor zal ook een evaluatie moeten worden uitgevoerd van de huidige PO en energieactiviteiten, bijvoorbeeld. Op basis van meer inzicht in de overige onderhoudsactiviteiten kunnen dan de voornoemde scenario's en alternatieven verder uitgewerkt worden.

02 INLEIDING

02.01 Aanleiding

Wonen Limburg heeft in 2013 een innovatieve selectieprocedure toegepast voor het selecteren van samenwerkingspartners om haar niet-planmatige onderhoud en nieuwbouwopgaven uit te voeren, waarbij een betere samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier in de vorm van een ketensamenwerking centraal stond. Wonen Limburg is hierin een van de koplopers geweest. Deze toepassing ging op dat moment gepaard met een aanzienlijke reductie in het aantal contractanten, nu verenigd in ketens, ten opzichte van de vigerende situatie.

2014 vormde het 'pilot'-jaar voor de ketensamenwerking, waarna in 2015 een overeenkomst is afgesloten voor de periode tot en met 2019. Inmiddels is de ketensamenwerking voor het niet-planmatig onderhoud (NPO) vijf jaar onderweg. Het traject Nieuwbouw is ondertussen afgesloten als ketensamenwerking. De laatste projecten worden intussen afgerond en het traject is in een nieuwe vorm doorgestart. Inmiddels is er ook een nieuw ketensamenwerkingstraject gestart rondom energie en verduurzaming.

De vraag

Inmiddels is het ketensamenwerkingstraject NPO dus circa vijf jaar 'onderweg', de huidige overeenkomsten met de ketenpartners lopen eind 2019 af. Wonen Limburg wil de trajecten NPO en (op hoofdlijnen) Nieuwbouw evalueren om de belangrijkste leerervaringen te identificeren. Wonen Limburg wil datgene wat de ketensamenwerking(en) heeft opgeleverd borgen en onderzoeken op welke wijze, al dan niet in de vorm van een nieuwe aanbesteding, dit vervolg kan worden vormgegeven.

02.02 Doel evaluatie

Het doel van Wonen Limburg is om inzicht te krijgen in het proces van de ketensamenwerking binnen het niet-planmatig onderhoud (NPO) van de afgelopen vijf jaar ter voorbereiding op een vervolg van de werkzaamheden, al dan niet in combinatie met een nieuwe aanbesteding.

Het doel van het rapport is daarmee tweeledig:

- ▶ het evalueren van de ketensamenwerking NPO van 2014 tot heden;
- ▶ het schetsen van een doorkijk naar het vervolg van deze ketensamenwerking.

De onderzoeksvragen die daarmee worden beantwoord, zijn:

- ▶ In hoeverre is de keten NPO "volwassen" ten aanzien van de principes van ketensamenwerking?
- ▶ Is het niet-planmatig onderhoud binnen Wonen Limburg verbeterd door deze vorm van ketensamenwerking?
- ▶ In hoeverre is er sprake van een integrale vorm van dienstverlening naar de huurder en wat is daarvoor nodig binnen de organisatie van zowel Wonen Limburg als van de ketenpartners?
- ▶ Welke impact heeft deze ketensamenwerking op de Limburgse onderhoudsmarkt en hoe verhoudt dit zich tot de rol van Wonen Limburg als opdrachtgever in het publieke domein?
- ▶ Wat zijn de mogelijkheden voor een vervolg van de ketensamenwerking en wat zijn de consequenties met betrekking tot een eventuele nieuwe aanbesteding?

02.03 Methodiek

In de evaluatie zijn de ervaringen van Wonen Limburg, de geselecteerde ketenpartners en co-makers aan de hand van interviews met direct betrokkenen verzameld, en is daarnaast documentenonderzoek uitgevoerd om ook de feitelijke gang van zaken in kaart te brengen. Zo zijn lessen getrokken voor zowel het bouwbedrijfsleven (potentiële deelnemers in ketens) als voor Wonen Limburg en eventuele andere opdrachtgevers.

Om de onderzoeksvragen in dit rapport te beantwoorden, zijn de volgende methodes van informatievergaring toegepast.

- ▶ Documentenstudie:
 - ▶ literatuuronderzoek
 - ▶ documentatie ketensamenwerking NPO
- ▶ Interviews:
 - ▶ betrokkenen Wonen Limburg
 - ▶ ketenpartners NPO
 - ▶ co-makers NPO
 - ▶ voormalige ketenpartners nieuwbouw
 - ▶ Bouwend Nederland Zuid
 - ▶ huurdersbelangenverenigingen

De uitkomsten uit de documentenstudie en interviews vormen samen de input voor de evaluatie van de ketensamenwerking NPO. De uitkomsten zijn tussentijds gevalideerd met de stuurgroep met daarin de volgende vertegenwoordigers:

- ▶ Wonen Limburg
 - ▶ Bestuurder: Ger Peeters
 - ▶ Directeur Wonen en Vastgoed: Bas Sievers
 - ▶ Manager wonen: Jeanine Gehlen
 - ▶ Programmamanager ketensamenwerking: Matthijs Hulsbosch
- ▶ Ketenpartners
 - ▶ Procesmanager: Mischa de Rooij
 - ▶ Directeur Jac Ruyters groep: Jamaick Ruyters
 - ▶ Directeur Grausbouw: René Vanhommerig
- ▶ Bouwend Nederland Zuid
 - ▶ Regiomanager Zuid: René Meyboom

Voor een volledig overzicht van de gesprekspartners verwijzen wij naar bijlage 01.

02.04 Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd uit drie delen. Eerst de feitelijke beschrijving van de verkregen informatie, dan de evaluatie van de huidige ketensamenwerking en tot slot een doorkijk naar het vervolg. Deze zijn opgebouwd uit de volgende hoofdstukken:

- ▶ hoofdstuk 03 beschrijft de achtergrond van het vraagstuk;
- ▶ hoofdstuk 04 beschrijft de feitelijke gang van zaken in de ketensamenwerking NPO van 2013 tot heden;
- ▶ hoofdstuk 05 schetst een evaluatiekader;
- ▶ hoofdstuk 06 geeft de belangrijkste bevindingen uit de evaluatie weer;
- ▶ hoofdstuk 07 omschrijft de belangrijkste conclusies en aanbevelingen;
- ▶ hoofdstuk 08 geeft een doorkijk naar het vervolg van de samenwerking.

Deel 1: Informatie

03 ACHTERGROND

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond van het vraagstuk in deze evaluatie: de ketensamenwerking NPO binnen Wonen Limburg. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de strategische koers van Wonen Limburg, de keuze voor ketensamenwerking en de kenmerken van de opgave NPO.

03.01 Strategische koers Wonen Limburg

Als grootste woningcorporatie in Limburg beheert Wonen Limburg circa 26.000 woningen en 3.000 eenheden overig maatschappelijk vastgoed. De organisatie, bestaande uit ruim 275 medewerkers, staat voor:

- ▶ Onderscheidend én dichtbij: handelen vanuit de kernwaarden 'consequent en geloofwaardig' om zo een duidelijke en onderscheidende positie in te nemen.
- ▶ Meer zelfredzaamheid: Wonen Limburg stimuleert huurders om zelf een bijdrage te leveren aan betere leefomstandigheden, om mensen ook zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen.
- ▶ Weten wat er speelt: behoeften en wensen worden regelmatig gepeild, en belanghebbenden worden bij het beleid betrokken. Zo helpt Wonen Limburg de sociale samenhang te vergroten en de leefbaarheid te verbeteren.¹

Wonen Limburg is een woningcorporatie die niet de stenen, maar juist de mensen centraal stelt.

Om haar doelen te bewerkstelligen, heeft Wonen Limburg vijf strategische thema's² benoemd, waarin haar werkwijze wordt beschreven:

- ▶ **Van buiten naar binnen:** het aangaan van de verbinding met huurders en belanghebbenden. Aan de hand hiervan wordt de maatschappelijke opgave bepaald en wordt gestreefd naar een maximale maatschappelijke prestatie.
- ▶ **Vastgoed als middel:** de vastgoedportefeuille optimaal laten aansluiten op de wensen en behoeften uit de samenleving. Met dit vastgoed worden financiële middelen gegenereerd, die vervolgens worden ingezet ten behoeve van de maatschappelijke opgave.
- ▶ **Zakelijk en professioneel:** om de ambities na te streven, moet Wonen Limburg als organisatie sterk zijn. Er wordt veel aandacht besteed aan de competenties van medewerkers. Daarnaast wordt geborgd dat de organisatie financieel gezond blijft.
- ▶ **De samenleving beter:** binnen het werkgebied wil Wonen Limburg zich richten op leefbare wijken en dorpen. Daarbij wordt actief de samenwerking opgezocht, bijvoorbeeld op het gebied van Wonen-Zorg-Welzijn, Wonen-Leren-Werken en duurzaamheid.
- ▶ **De klant tevreden:** dicht bij de huurders staan, dat is belangrijk. Door te weten wat de wensen en behoeften van huurders zijn, kan gerichte service worden geboden en worden geadviseerd in aanvullende producten en diensten. Wonen Limburg biedt huurders keuzevrijheid en houdt de woonlasten acceptabel.

¹ Strategische koers 2017 -2021 'Welkom Thuis', Wonen Limburg

² Website Wonen Limburg 'Dit willen we bereiken', verkregen op 20 april 2019

03.02 Ketensamenwerking binnen Wonen Limburg

Vanaf 2013 is Wonen Limburg gestart met het uitvoeren van haar onderhouds- en nieuwbouwwerkzaamheden conform de principes van ketensamenwerking. Deze keuze komt voort uit de 'Strategische Koers 2013-2016' van de organisatie, die beschrijft dat Wonen Limburg zich wil ontwikkelen van een vastgoed gestuurde organisatie naar een vraag gestuurde organisatie, waarin de mens centraal staat en het vastgoed als middel dient om de maatschappelijke doelen te bereiken.

De meest gehanteerde definitie van ketensamenwerking in de wetenschap is die van Prof. dr. Jack van der Veen: "Ketensamenwerking is het managen van activiteiten die gericht zijn op de coördinatie van verschillende schakels in de keten, met als doel de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid (één gezamenlijke organisatie). Dit in tegenstelling tot de situatie waarbij iedere speler in de keten zich richt op het optimaliseren van zijn eigen individuele (schakel-) prestatie." ³

Wonen Limburg heeft deze definitie toegepast op haar werkveld. Dit heeft geresulteerd in de volgende ambitie:

"Ketensamenwerking is voor ons een manier van samenwerken, waarbij we met diverse partijen op basis van vertrouwen onze eigen én elkaars doelen realiseren. Samen met alle belanghebbenden werken we aan het realiseren van onze missie: zorgen voor goed, veilig en betaalbaar wonen, een thuis voor iedereen."⁴

Waar Wonen Limburg voorheen decentraal met veel verschillende leveranciers en aannemers werkte, werd vanaf 2013 gekozen voor een centraal aangestuurde intensieve ketensamenwerking met een beperkt aantal partijen. Om zo de kwaliteit van dienstverlening aan huurders te verbeteren en de kosten te verlagen door slimmere samenwerking. Het initiële doel was om twaalf ketenpartners te selecteren en dit aantal na een proefperiode terug te brengen tot zes. Uit de circa 25 aanmeldingen, bleken echter slechts acht aanbieders te voldoen aan de gestelde eisen. Met name het kunnen organiseren van de centrale regierol bleek een onderscheidende eis die essentieel is voor het proces van NPO, maar waaraan maar een beperkt aantal marktpartijen kon voldoen.

De ketensamenwerking nieuwbouw & renovatie is inmiddels gestopt; de ketensamenwerking voor niet-planmatig onderhoud loopt nog steeds en is onderdeel van de evaluatie in dit rapport.

03.03 Scope van de opgave: Niet Planmatig Onderhoud (NPO)

'Niet Planmatig Onderhoud', in het kort NPO, is een verzamelnaam voor werkzaamheden die lastig definieerbaar zijn binnen andere onderdelen van het beheer en onderhoud. Het betreft onderhoud dat wordt uitgevoerd op basis van reparatieverzoeken en niet specifiek is omschreven in een vastgesteld onderhoudsplan.

Bij Wonen Limburg vallen de volgende werkzaamheden binnen het NPO:

- **Reparatieverzoeken:** 'niet gepland en niet voorspelbaar onderhoud aan reeds aanwezige onderdelen van de verhuurbare eenheid in eigendom van Wonen Limburg dat op basis van een adequaat verzorgde intake wordt uitgevoerd naar aanleiding van een verzoek door de bewoner, die dat op basis van de huurovereenkomst doet gelden'. Een normale melding van een reparatieverzoek dient binnen tien dagen na melding te worden hersteld. Een spoedklus dient binnen twee uur te worden verholpen.

³ Definitie Prof. dr. Jack van der Veen, Hoogleraar Supply Chain Optimization, Universiteit van Amsterdam, tevens gebruikt in het rapport 'Ketensamenwerking in de bouw' van Marcel Noordhuis en Ruben Vrijhoef (2011).

⁴ Definitie ketensamenwerking (Wonen Limburg, 2019). Verkegen van: https://www.wonenlimburg.nl/wij_doen/Ketensamenwerking

- ▶ **Mutatiewerkzaamheden:** werkzaamheden die tussen twee huurperiodes in kunnen worden uitgevoerd (op het moment dat een mutatie plaatsvindt). Onder mutatieonderhoud vallen controlewerkzaamheden om te toetsen of de woning nog aan de kwaliteitsstandaarden voldoet en reparatiewerkzaamheden waar nodig. Dit gebeurt volgens een vastgestelde APK-checklist die gelijk is voor alle ketenpartners.
- ▶ **Vraag gestuurd binnen onderhoud (VGBO):** onder VGBO valt de vervanging van badkamer, keuken en/of toilet gedurende de bewoning van een huurobject.

De werkzaamheden binnen het NPO worden gekenmerkt door een aantal aspecten:

- 1 **Servicegerichtheid:** het op een nette manier verhelpen van de klacht of verzoek waarbij de klant weet wat er wanneer en door wie gebeurt. Dat begint bij het opnemen van de klachtmelding en gaat door tot aan de servicegerichtheid van de monteur die langskomt voor het herstelwerk. Bij de werkzaamheden van mutatieverzoeken is de huurder nog niet in de woning aanwezig, maar bij reparatieverzoeken en VGBO wel. In een bewoonde situatie mag de huurder zo min mogelijk last hebben van de werkzaamheden.
- 2 **Niet projectmatig:** een verzoek binnen het NPO wordt door een individuele huurder ingediend en niet door een collectief. Het is niet vooraf aangekondigd en laat zich ook niet voorspellen. Het is daarom niet mogelijk het onderhoud projectmatig aan te pakken.
- 3 **Snelheid dienstverlening:** vooral bij spoedeisende verzoeken (zoals stroomstoringen, ernstige waterlekkages, gaslekkages, inbraak of als men zich heeft buitengesloten) is een snelle dienstverlening belangrijk. Ook in de weekenden of 's avonds is dan actie benodigd.
- 4 **Cyclisch:** hoewel het NPO voor een huurder in de basis eenmalige reparatieverzoeken betreft, is het op grote schaal (binnen Wonen Limburg) een goed te voorspellen en cyclisch proces.

Het NPO kent raakvlakken met de overige beheer- en onderhoudsonderdelen binnen Wonen Limburg:

- ▶ planmatig onderhoud (PO);
- ▶ contractonderhoud;
- ▶ energetische projecten;
- ▶ nieuwbouw.

04 DE KETENSAMENWERKING NPO 2013- HEDEN

Dit hoofdstuk beschrijft de feitelijke gang van zaken binnen de ketensamenwerking NPO van 2013 tot nu. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- ▶ aanleiding en doelstelling van de ketensamenwerking;
- ▶ gecontracteerde partners;
- ▶ werkwijze;
- ▶ organisatie;
- ▶ verloop van de ketensamenwerking.

04.01 Aanleiding en doelstelling ketensamenwerking

Halverwege 2013 is Wonen Limburg gestart met interne besprekingen om het NPO opnieuw aan te besteden in de vorm van ketensamenwerking, met als doel het aantal leveranciers, op dat moment ongeveer 260, sterk te reduceren en de kwaliteit van de dienstverlening tegelijkertijd aanmerkelijk te verbeteren.

Door middel van een innovatieve marktuitvraag heeft Wonen Limburg partijen in provincie Limburg de kans gegeven om samen tot een optimalisering van de onderhoudsprocessen te komen. Bereidheid tot samenwerken, transparantie en kwaliteit stonden hierin voorop. Daarnaast is Wonen Limburg ook gestart met het opzetten van ketensamenwerkingstrajecten voor energieprojecten als nieuwbouw en transformatie (Jaarverslag 2017).

Een grote stap om dit te bewerkstelligen was het aangaan van een ketensamenwerking in het NPO. Door het selecteren van vaste ketenpartners wilde Wonen Limburg de volgende doelen bereiken:

- ▶ betere en duidelijkere kwaliteitsafspraken;
- ▶ beter sturen op onderhoudsopgaven;
- ▶ efficiëntere inrichting van het proces;
- ▶ kennis en kunde uit de markt gebruiken.⁵

⁵ Toelichting selectie ketenpartners (Wonen Limburg, 2013)

04.02 Gecontracteerde partners

04.02.01 Ketenpartners

Voor de ketensamenwerking NPO heeft Wonen Limburg in 2013 acht marktpartijen gecontracteerd, die samen met Wonen Limburg de ketenpartners vormen.

- ▶ Jac Ruyters Groep
- ▶ Bouwbedrijven Jongen
- ▶ Raedts Bouwbedrijf
- ▶ Maasveste Berben Bouw
- ▶ OnderhoudPlus (Janssen de Jong Bouw Zuid BV)
- ▶ GrausBouw
- ▶ Van Heur Bouw & Onderhoud (Smeets Groep)
- ▶ Bouwborg (Ballast Nedam)⁶

Voor de begrijpelijkheid van de tekst wordt hieronder steeds onderscheid gemaakt tussen de marktpartijen als ketenpartners (in het kort: de ketenpartners) en Wonen Limburg als opdrachtgever, omdat er, ondanks de gelijkwaardigheid in de onderlinge verhoudingen, óók sprake is van een verschil in rollen.

Een jaar later heeft een evaluatie van de pilot plaatsgevonden. Bouwborg (Ballast Nedam) heeft toen gekozen zich terug te trekken uit de ketensamenwerking. De ketensamenwerking van Wonen Limburg is vervolgens met zeven partners doorgegaan, waarin de regionale verantwoordelijkheden zijn herverdeeld. Op 4 februari 2015 hebben Wonen Limburg en deze ketenpartners een overeenkomst ondertekend voor de looptijd van vijf jaar.

04.02.02 Co-makers

Onder de zeven ketenpartners is een aantal co-makers werkzaam voor het uitvoeren van specialistische werkzaamheden. De afspraken tussen de co-makers en de ketenpartners inclusief Wonen Limburg zijn in één contract per discipline, voor in totaal acht verschillende typen co-makers vastgelegd.

Tabel 1 geeft een overzicht van de gecontracteerde co-makers per discipline.

⁶ Sinds 2014 geen ketenpartner meer van Wonen Limburg

Tabel 1 Co-makers per discipline

Discipline	Co-makers
Rioleringsbeheer	▶ Gebroeders Janssen ▶ Rions ▶ RRS ▶ Van der Velden
Werktuigbouwkundige installaties	▶ Berman Geelen ▶ Pobezin Installatie techniek ▶ Van Gemert Installatiegroep ▶ Pleunis Installaties ▶ Gebroeders Janssen Installaties ▶ Wiel Coolen Verwarming en sanitairtechniek Nederweert.
Elektrotechnische installaties	▶ Electro Consten ▶ Pobezin Installatie Techniek ▶ Van Gemert Installatiegroep ▶ Willems Installatiebedrijven ▶ Elektro van Goch ▶ EPM
Asbestinventarisatie	▶ RPS ▶ HMB ▶ GBB (<i>in 2018 teruggetrokken wegens gebrek aan capaciteit</i>) ▶
Asbestsanering	▶ asbestsanering Het Zuiden ▶ ASL Asbestsaneringen ▶ Brandpreventie en asbestsaneringen Zuid ▶ Laarakkers Sloop- en Asbest. ▶ Beeren Milieutechniek (<i>in 2017 teruggetrokken wegens faillissement</i>)
Asbest eindcontrole –	▶ SGS; ▶ RPS
Glasschadeherstel	▶ Glastotaalbeheer
Keukens	▶ Bruynzeel

04.02.03 Preferred suppliers

Naast de ketenpartners en co-makers is nog een aantal losse partijen die als preferred supplier alle ketenpartners bedienen en hun diensten in het gehele werkgebied van Wonen Limburg uitvoeren. De preferred suppliers zijn Bruynzeel Keukens, Mosa, Sphinx en Innotec.

Bruynzeel keukens heeft binnen de preferred suppliers een uitzonderingspositie. Enerzijds zijn ze leverancier, maar vanwege betrokkenheid in het proces, zijn ze als co-maker onder de ketenpartners gecontracteerd.

04.03 Werkwijze

04.03.01 Regionale verantwoordelijkheid

De zeven ketenpartners zijn ieder verantwoordelijk voor een eigen deelregio, waarin zij de onderhoudswerkzaamheden voor Wonen Limburg uitvoeren. Indien huurders een reparatieverzoek indienen, worden zij via het telefonisch klantcontactcentrum op basis van postcode direct doorverwezen naar de juiste ketenpartner. De ketenpartner is vervolgens verantwoordelijk voor het gehele proces van telefonisch contact tot het verhelpen en de nazorg van een klacht.

Figuur 1 geeft een overzicht van de ketenpartners en de regio waarin zij werkzaam zijn.



Figuur 1 ketenpartners per regio

04.03.02 Horizontale en verticale keten

De gedachte van de ketensamenwerking NPO voor Wonen Limburg is dat er één keten is waarbinnen de verschillende ketenpartners samenwerken aan één doel: het op een zo goed mogelijke manier verzorgen van het niet-planmatig onderhoud voor de huurders. Deze samenwerking wordt ook wel de “horizontale keten” genoemd. Voor de inzet van specialistische kennis en kunde zijn co-makers gecontracteerd. Hoewel de contracten met de co-makers door de ketenpartners gezamenlijk zijn afgesloten, zijn de co-makers, net als de ketenpartners, in de praktijk werkzaam in één of meerdere vaste deelregio’s. Daardoor ontstaan naast de horizontale ketensamenwerking ook “verticale ketens”, waarin een vast samenwerkingsverband is ontstaan tussen een ketenpartner en haar co-makers. Voor alle co-makers geldt dat er per discipline sprake is van uniforme tarieven.

Figuur 2 toont een overzicht van deze “horizontale” en “verticale” constructies.



Figuur 2 ketensamenwerking horizontaal (blauw) en verticaal (groen).

04.03.03 Gezamenlijke prestatiemeting

Hoewel ieder actief in een eigen regio, zijn de zeven ketenpartners gezamenlijk verantwoordelijk voor het verzorgen van het NPO binnen Wonen Limburg. Om de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren, zijn gezamenlijke Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) opgesteld. Deze indicatoren hebben tot doel te monitoren of de prestaties van het NPO Ketensamenwerking in lijn liggen met de gestelde strategische doelstellingen. De KPI's worden jaarlijks vastgesteld en maandelijks gemeten.

De KPI's hebben betrekking op de volgende thema's:

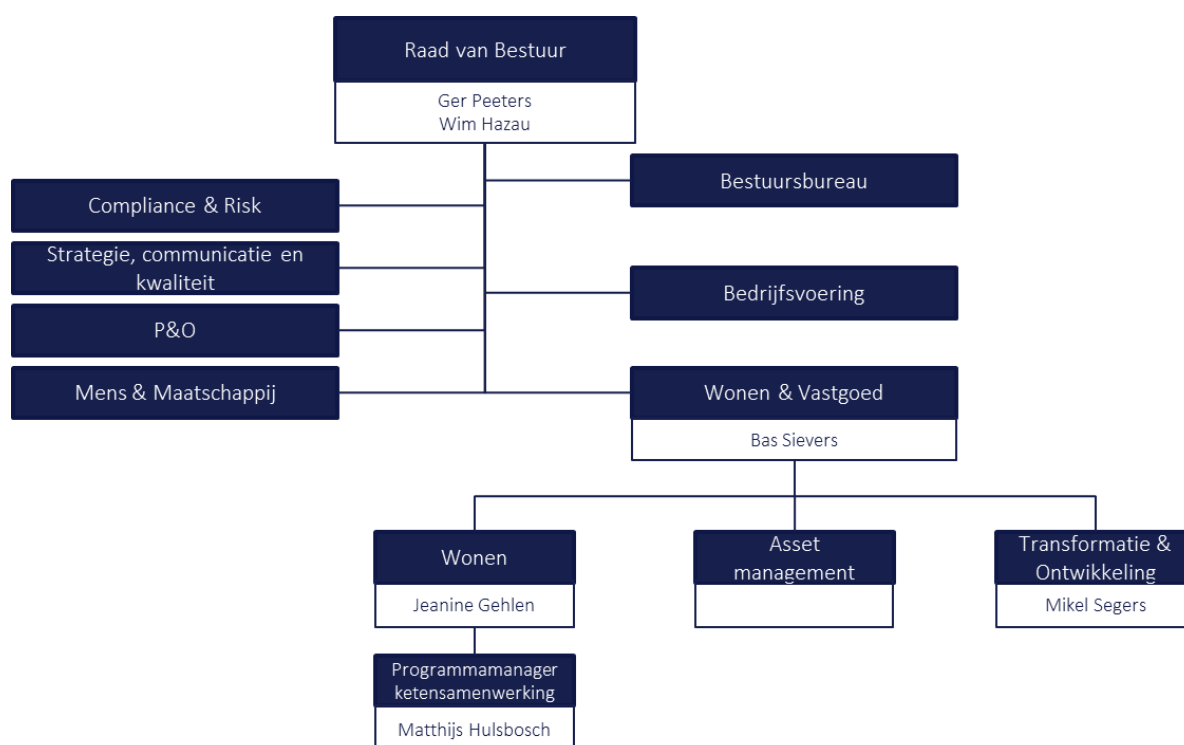
- ▶ Dienstverlening
 - ▶ grootteklasse
 - ▶ huurderstevredenheid
 - ▶ reactiesnelheid op reparatieverzoeken
- ▶ Financieel
 - ▶ budget VGBO
 - ▶ facturatietermijn
 - ▶ betaaltermijn

De KPI's met betrekking tot dienstverlening worden gemonitord middels de landelijk geaccepteerde KWH-huurlabel systematiek. De KPI's kennen zowel collectieve als individuele ondergrenzen. Als individuele ondergrens wordt de minimale eis ten behoeve van het keurmerk KWH-Huurlabel gehanteerd. Collectief liggen de ambities hoger. Een individuele ketenpartner mag daarbij 10% afwijken van de collectieve norm, als deze gezamenlijk wel wordt gehaald.

04.04 Organisatie

04.04.01 Programma Ketensamenwerking binnen Wonen Limburg

Het programma ketensamenwerking NPO valt binnen het organisatieonderdeel Wonen, wat hangt onder afdeling Wonen & Vastgoed. Directeur Wonen en Vastgoed is vanuit Wonen Limburg eindverantwoordelijk voor de Ketensamenwerking NPO en dient te rapporteren aan de Raad van Bestuur. Figuur 3 toont een organogram van de positie van de ketensamenwerking NPO binnen de organisatie van Wonen Limburg.



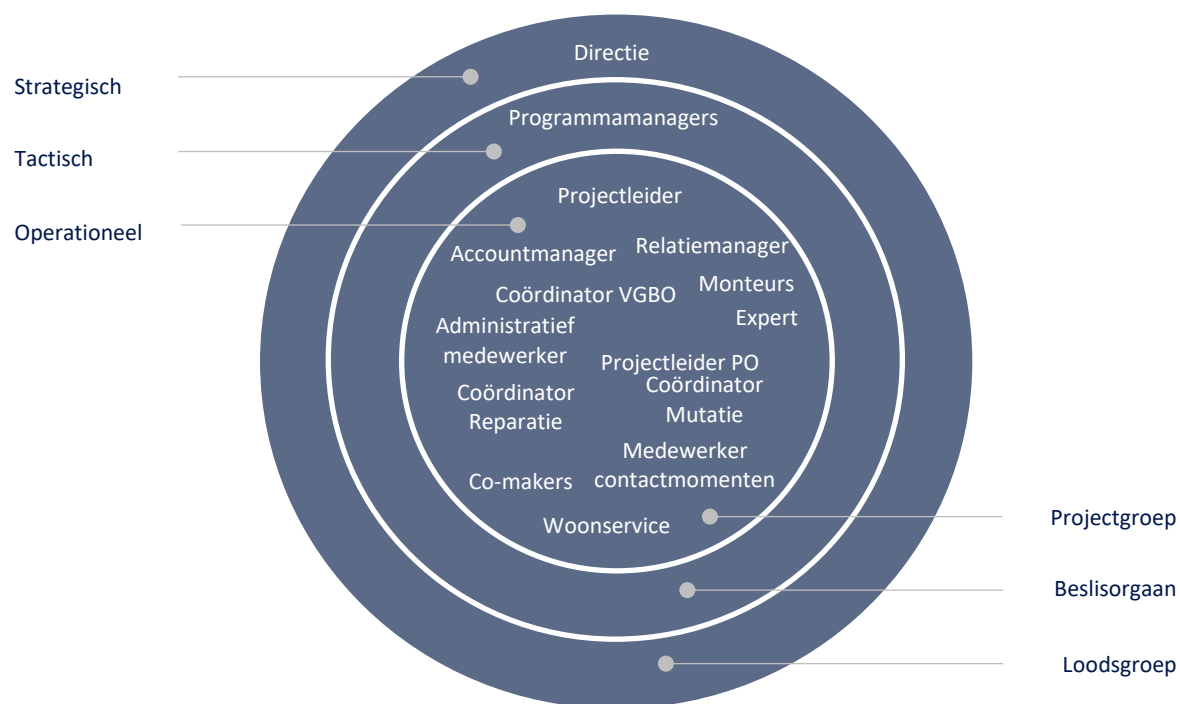
Figuur 3 organogram ketensamenwerking NPO binnen Wonen Limburg

04.04.02 Organisatiestructuur ketensamenwerking

De ketensamenwerking NPO kent drie niveaus van samenwerking:

- ▶ **Strategisch (directie)**
Verantwoordelijk voor het monitoren en bijsturen van de strategische koers binnen keten NPO en het nemen van besluiten op strategisch niveau.
- ▶ **Tactisch (programmamanagers)**
Verantwoordelijk voor het bevorderen van de samenwerking binnen keten NPO op tactisch/strategisch niveau. De programmanagers overzien het geheel en zijn verantwoordelijk voor het inrichten van de processen, het zorgen voor een passende taakverdeling en het monitoren van de dienstverlening via onderling vastgestelde KPI's. Tevens adviseren zij de organisatie met (voortgangs)rapportages en analyses.
- ▶ **Operationeel ((deel)projectverantwoordelijken)**
Verantwoordelijk voor inhoudelijke (deel)portefeuille en het bevorderen van de samenwerking binnen het project.

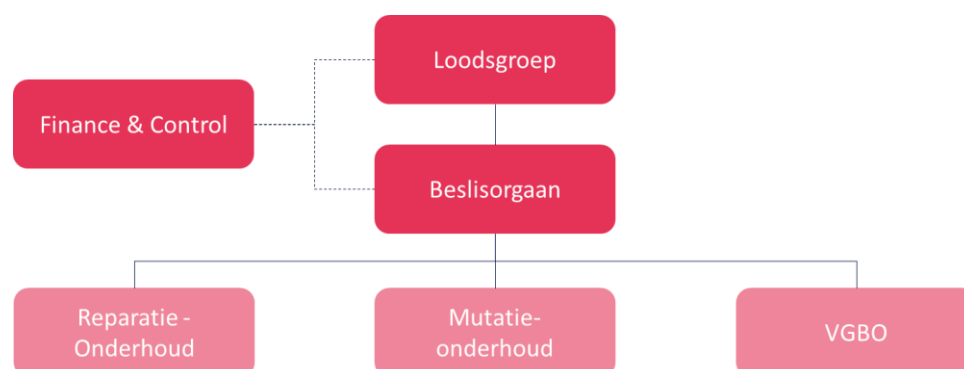
Figuur 4 geeft een overzicht van de verschillende rollen binnen de ketensamenwerking NPO



Figuur 4 organisatieschema ketensamenwerking NPO (Plan van Aanpak 2017-2018-2019, Wonen Limburg)

04.04.03 Overlegstructuur

Binnen de ketensamenwerking NPO is sprake van een gezamenlijke organisatie- en besluitvormingsstructuur tussen Wonen Limburg en haar zeven ketenpartners. Figuur 5 geeft een overzicht van de verschillende overlegorganen.



Figuur 5 overlegstructuur NPO ketensamenwerking (Plan van Aanpak 2017-2018-2019, Wonen Limburg)

- Op strategisch niveau vormen de directies van Wonen Limburg en de ketenpartners samen de **Loodsgroep**. De Loodsgroep in volledige samenstelling komt één keer per vier maanden bijeen om op basis van de (financiële en kwalitatieve) managementinformatie de voortgang te bespreken. Daarnaast wordt op basis van de KetenMeter op Maat en/of een nieuw te ontwikkelen beoordelingsmethodiek de voortgang van de ketensamenwerking besproken.

- ▶ Het **Beslisorgaan** komt één keer per twee maanden samen en is verantwoordelijk voor de besluitvorming met betrekking tot de door de projectgroepen ingebrachte notities en de monitoring van de voortgang van de werkgroepen. Het beslisorgaan geeft goedkeuring op het projectplan (indien van toepassing) en stuurt op de voortgang van de projecten. Het beslisorgaan kan te allen tijde worden geconsulteerd voor advies. Het beslisorgaan is tevens verantwoordelijk voor de besluitvorming rondom de inzet van middelen in het kader van het innovatieprogramma.
- ▶ Het orgaan **Finance en control** is ondersteunend aan de Loodsgroep en het beslisorgaan en is verantwoordelijk voor de (financiële) managementinformatie. Zij verzamelen, analyseren, interpreteren en signaleren.
- ▶ Op operationeel niveau zijn drie **werkgroepen** ingericht: Reparatieonderhoud, Mutatieonderhoud en VGBO die iedere vier weken bijeenkomen. De werkgroepen bestaan uit afgevaardigden van de ketenpartners en Wonen Limburg. Zij halen informatie op bij de (interne en externe) belanghebbenden en verzorgen notities c.q. verbetervoorstellen voor het beslisorgaan. Doelstelling is het continu verbeteren van de plan-do-check-act-cyclus. De verantwoordelijkheid voor het benodigde draagvlak binnen de ketenpartners en Wonen Limburg ligt volledig bij de werkgroepen.
- ▶ **Huurdersorganisaties** worden, indien van toegevoegde waarde, betrokken bij het adviseren over of toetsen van de verbetervoorstellen uit de werkgroepen. Minimaal eenmaal per jaar wordt (op regionaal niveau) een bijeenkomst met de belangenverenigingen georganiseerd teneinde de wisselwerking tussen de huurdersorganisaties en Wonen Limburg en haar ketenpartners te vergroten.

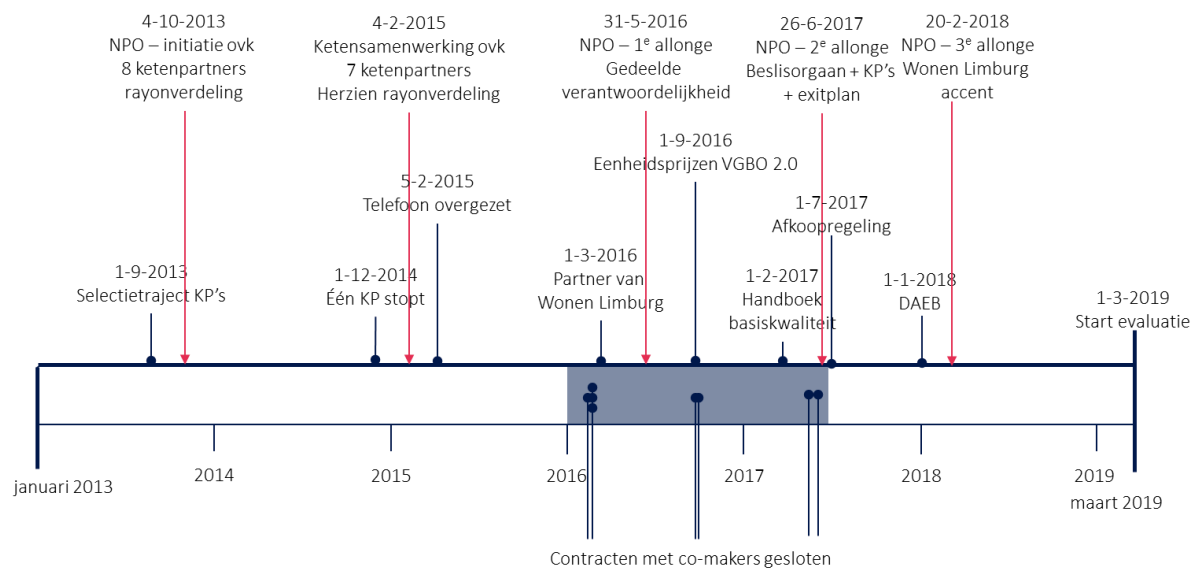
04.05 Verloop van de ketensamenwerking

In de jaren 2013 -2019 is er binnen de ketensamenwerking ontzettend veel gebeurd. De initiële afspraken tussen Wonen Limburg en haar ketenpartners zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst (2013). In de loop van de samenwerking zijn diverse allonges toegevoegd aan deze overeenkomsten (2015, 2017 en 2018). In 2016 zijn contracten afgesloten tussen de ketenpartners en co-makers.

Naast deze formele documenten, zijn in de loop van de samenwerking veel afspraken vastgelegd in werkdocumenten waaronder:

- ▶ plan van aanpak;
- ▶ jaarverslagen;
- ▶ verslagen overlegorganen (Loodsgroep, beslisorgaan, werkgroepen).

De tijdlijn in figuur 6 geeft een overzicht van alle afspraken die zijn gemaakt, en welke stappen zijn gezet.



Figuur 6 tijdlijn ketensamenwerking NPO 2013 -2019 (eigen bewerking)

In maart 2019 hebben Wonen Limburg en de ketenpartners in een gezamenlijke sessie teruggeblikt op de ketensamenwerking van 2013 tot nu.⁷ Daaruit bleek dat de eerste drie jaar van de ketensamenwerking in het teken stonden van vertrouwen winnen en elkaar leren kennen. Daarna lag de focus op het op orde krijgen van de basis. In de laatste jaren is sprake van een 'volwassen' samenwerking.

Aan ieder jaar is een bepaald thema toegekend:

- ▶ 2013: aanbesteding;
- ▶ 2014: 'samen' ontdekken;
- ▶ 2015: elkaar leren kennen, vertrouwen winnen;
- ▶ 2016: ketensamenwerking in ontwikkeling;
- ▶ 2017: basis op orde;
- ▶ 2018: na zaaien, volgt oogsten;
- ▶ 2019: kennis en ervaring borgen en delen.

De ketenpartners kijken terug op een bewogen maar succesvolle samenwerking. Bij aanvang van de werkzaamheden lag nog weinig vast en er is veel tijd gestoken in het krijgen van duidelijkheid in kennis en informatie. Zo is een heldere demarcatie tussen werkzaamheden en partners cruciaal gebleken. Ook is veel geïnvesteerd in het verbeteren van de samenwerking. Door het inrichten van gezamenlijke processen en systemen, maar vooral door het opbouwen van onderling vertrouwen en het benoemen en respecteren van elkaars belangen.

De samenwerking is nu op een punt dat het 'laaghangend fruit' grotendeels is geplukt. Verdere doorontwikkeling vraagt om verdergaande automatisering en het koppelen van onderlinge ICT-systemen. Dit zijn langdurige processen waarmee een grote investering is gemoeid. Het reeds opgebouwde vertrouwen zorgt ervoor dat de ketenpartners een verlenging van de samenwerking met veel vertrouwen tegemoet zien. Ook zien de partners mogelijkheden om de eerste stappen te zetten naar integraal onderhoud. Daarvoor is een verbeterde samenwerking met Planmatig Onderhoud noodzakelijk.

⁷ Presentatie Terugblik Ketensamenwerking niet-planmatig onderhoud (Wonen Limburg en ketenpartners, maart 2019)

Deel 2: Evaluatie

05 EVALUATIEKADER

Als basis voor de evaluatie van de ketensamenwerking NPO binnen Wonen Limburg is een kader opgesteld. Dit evaluatiekader vormt de onderlegger voor conclusies ten aanzien van een eventuele continuering of andere invulling van de ketensamenwerking NPO voor Wonen Limburg.

Het evaluatiekader bestaat uit twee delen. Het eerste deel waarin de ketensamenwerking op zich wordt geëvalueerd en deel twee waarin de effecten van deze ketensamenwerking in een groter verband worden beschouwd. In totaal beschouwen we vier thema's.

Deel 1: evaluatie huidige ketensamenwerking

- 1 Effectiviteit van het proces van ketensamenwerking:
 - ▶ *in hoeverre is deze samenwerking "volwassen" ten aanzien van de principes van ketensamenwerking?*
- 2 Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO:
 - ▶ *is het niet-planmatig onderhoud binnen Wonen Limburg verbeterd door deze vorm van ketensamenwerking?*

Deel 2: effecten van de ketensamenwerking voor Wonen Limburg, de ketenpartners en de markt

- 3 Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van de ketenpartners en Wonen Limburg:
 - ▶ *in hoeverre is er sprake van een integrale vorm van dienstverlening naar de huurder en wat is daarvoor nodig binnen de organisatie van zowel Wonen Limburg als van de ketenpartners?*
- 4 Impact van de ketensamenwerking op de Limburgse onderhoudsmarkt:
 - ▶ *welke impact heeft deze ketensamenwerking op de Limburgse onderhoudsmarkt en hoe verhoudt zich dit tot de rol van Wonen Limburg als opdrachtgever in het publieke domein?*

05.01 Effectiviteit in het proces van ketensamenwerking

Om de effectiviteit van het proces van de ketensamenwerking NPO te beoordelen, wordt de samenwerking geëvalueerd ten aanzien van de theorie van ketensamenwerking.

Hiervoor wordt de volgende definitie van ketensamenwerking gehanteerd:

*"Ketensamenwerking is het managen van activiteiten die gericht zijn op de coördinatie van verschillende schakels in de keten, met als doel de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid (één gezamenlijke organisatie). Dit in tegenstelling tot de situatie waarbij iedere speler in de keten zich richt op het optimaliseren van zijn eigen individuele (schakel-) prestatie."*⁸

⁸ Definitie Prof. dr. Jack van der Veen, Hoogleraar Supply Chain Optimization, Universiteit van Amsterdam, tevens gebruikt in het rapport 'Ketensamenwerking in de bouw' van Marcel Noordhuis en Ruben Vrijhoef (2011).

De meest in het oog springende verschillen met een traditioneel proces van het aanbesteden van bouw- of onderhoudswerkzaamheden omvatten:

- 1 Er is geen sprake van een eenmalig project of een afgebakende opdracht waarvoor één of meerdere partijen een aanbieding doen om dat project of die opdracht zo goedkoop (bij laagste prijs) of economisch voordelig (bij EMVI-criteria) of goed (bij selectie op basis van kwaliteit van het product) mogelijk te doen, maar van een **langjarige opgave** waarop een keten gezamenlijk een zo goed mogelijk antwoord realiseert.
- 2 De **competentie 'samenwerken'** maakt, naast vakbekwaamheid ten aanzien van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd, een belangrijk onderdeel uit van de procedure.
- 3 Er wordt dus ook niet een specifieke opgave afgeprijsd, maar er wordt gesproken over wat de **werkelijke kosten en opbrengsten** zijn van bepaalde activiteiten (en hoe die in gezamenlijkheid kunnen worden geoptimaliseerd).
- 4 Het gaat niet om de selectie van een specifieke, monodisciplinaire partij, zoals een bouwbedrijf, of een installateur, maar het gaat om het bij elkaar brengen van een **zo optimaal mogelijke keten van partijen**, die gezamenlijk als één organisatie kunnen en willen werken. De selectie richt zich idealiter niet op een specifieke partij, maar op die partij als onderdeel van een keten.
- 5 Een ketensamenwerking vindt zijn wortels in organisatiedoelen. Het doel van **de ketensamenwerking moet zijn ingebed in of onderdeel uitmaken van de organisatiedoelstellingen** van de deelnemende partijen om succesvol te kunnen zijn.

05.02 Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO

Het resultaat van de ketensamenwerking NPO wordt beoordeeld door de initiële doelstellingen van de ketensamenwerking te vergelijken met de daadwerkelijke realisatie.

De doelstelling van ketensamenwerking binnen Wonen Limburg luidt:

"Ketensamenwerking is voor Wonen Limburg een manier van samenwerken waarbij diverse partijen (zowel intern als extern: huurders, opdrachtnemers, leveranciers en belanghouders) op basis van vertrouwen hun eigen en elkaars doelen realiseren. Hierdoor halen zowel Wonen Limburg als haar ketenpartners meerwaarde uit de samenwerking. Wonen Limburg gaat hierbij op een transparante, zakelijke en professionele wijze het gesprek aan met alle belanghebbenden, lusten en lasten worden gedeeld tussen de verschillende ketenpartners en er ontstaat een win-win situatie."⁹

Middels de ketensamenwerking NPO wil Wonen Limburg meer inspelen op de wensen en behoeften van de gebruiker, met meer eigen verantwoordelijkheid voor de huurder en daarbij extra services en diensten die worden verleend vanuit de corporatie.

De kernwaarden van Wonen Limburg zijn vertaald in een aantal doelen waaraan de ketensamenwerking NPO moet bijdragen¹⁰:

- 1 kortere doorlooptijden;
- 2 betere kwaliteit;
- 3 lagere kosten;
- 4 hogere klanttevredenheid.

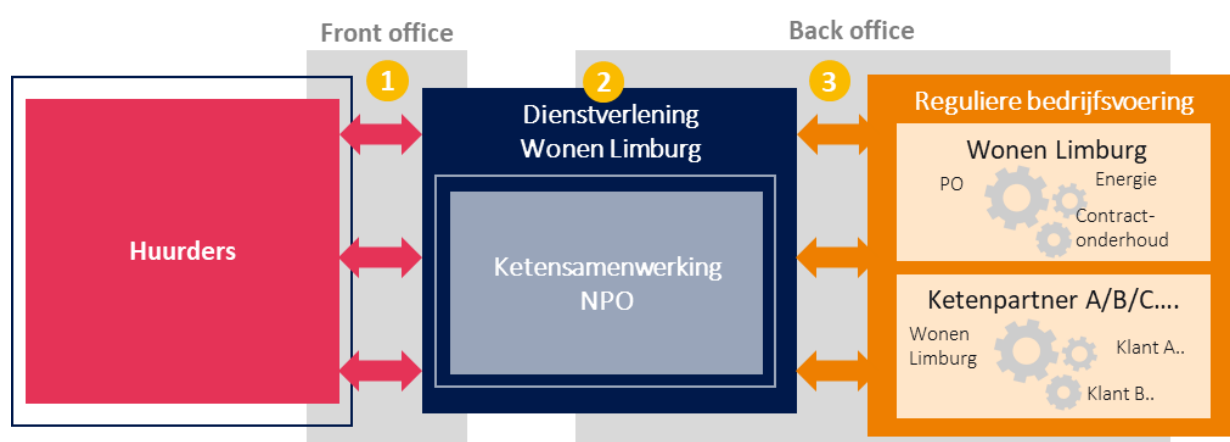
⁹ Ketensamenwerking; Aanbevelingen naar aanleiding van een Limburgse ervaring. Lessen uit de Selectieprocedures Nieuwbouw en Niet-Planmatig Onderhoud Wonen Limburg (Brink Management & Advies, 2014)

¹⁰ Strategische koers 2017 -2021 'Welkom Thuis', Wonen Limburg

05.03 Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners.

Het succes van de ketensamenwerking NPO staat niet op zichzelf. NPO is slechts een van de onderdelen van dienstverlening vanuit Wonen Limburg aan de huurder. Alleen door optimaal samen te werken binnen de keten NPO én door een goede inbedding van de keten in de bedrijfsvoeringprocessen van zowel Wonen Limburg als van de ketenpartners, wordt de huurder optimaal bediend. Voor Wonen Limburg betekent dit dat zij de integraliteit van haar vastgoed- (en specifiek beheer- en onderhouds)activiteiten dient te bewaken. Voor de ketenpartners geldt dat het 'spreken namens Wonen Limburg' dusdanig specifieke kennis van de organisatie vraagt dat een klant specifieke benadering voor Wonen Limburg (middels een zogenoemde product-marktcombinatie) nodig lijkt.

Figuur 7 toont een schematisch overzicht van de ketensamenwerking NPO binnen deze 'grotere keten'.



Figuur 7 keten NPO als onderdeel van integrale dienstverlening

De inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- 1 integraal bedienen van de huurder;
- 2 NPO als onderdeel van de beheer en onderhoudsorganisatie van Wonen Limburg;
- 3 klant specifieke dienstverlening door leveranciers ten opzichte van de overige bedrijfsvoering van de ketenpartners.

05.04 Impact op de lokale onderhoudsmarkt

"Wonen Limburg wil als professionele opdrachtgever op integere en doelmatige wijze opdrachten verlenen door te handelen in de geest van de uitgangspunten van het aanbestedingsbeleid, en binnen de kaders van wet- en regelgeving. Dit doet ze door op een effectieve en efficiënte manier en sociaal in te kopen. Het aspect duurzaamheid is een belangrijke factor bij het aanbesteden van werk of het doen van inkopen."¹¹

Wonen Limburg werkt als corporatie in het publieke domein. Als speler in een segment met een kwetsbare doelgroep, zal 'de maatschappij' verwachten dat ze terdege verantwoording aflegt over haar werkwijze, óók in haar opdracht gevende rol. Bij het toetsen van de aanbestedingsprocedure van de ketensamenwerking NPO was dit bewaken van de basisprincipes van goed opdrachtgeverschap een belangrijk toetspunt. Het gaat dan bijvoorbeeld om zaken als transparantie, herhaalbaarheid, reproduceerbaarheid en het zorgen voor voldoende mededinging. Deze basisprincipes sluiten aan bij de basisbeginselen van de Aanbestedingswet: het non-discriminatiebeginsel, gelijkheidsbeginsel, transparantiebeginsel en proportionaliteitsbeginsel.

¹¹ Website Wonen Limburg: Aanbestedingsbeleid en inkoopvoorwaarden. Verkregen op 20 april 2019 .

Ook voor niet-aanbesteding plichtige diensten zoals corporaties gelden de achterliggende principes als een leidraad voor hun handelen, al ligt er, anders dan bij aanbesteding plichtige diensten, geen expliciet te handhaven niveau vast. 'Uitlegbaar' is hier eerder het adagium dan 'aantoonbaar' en de ruimte voor een eigen invulling is groter dan voor aanbesteding plichtige diensten. Dit criterium geldt ook bij de afwegingen over de continuering van de ketensamenwerking. Om de impact van de ketensamenwerking NPO op de lokale onderhoudsmarkt te evalueren, wordt daarom ook in dit rapport aansluiting gezocht bij de genoemde basisbeginselen van de aanbestedingswet 2012.

Omdat deze evaluatie een lopende ketensamenwerking betreft, wordt niet gekeken naar de proportionaliteitsbeginselen van een aanbestedingstraject zelf, maar naar de impact en omvang van deze ketensamenwerking op de lokale onderhoudsmarkt. De volgende aspecten zijn daarin van belang:

- 1 omvang van de opdracht;
- 2 complexiteit van de opdracht;
- 3 investeringskosten in relatie tot gewenst eindresultaat;
- 4 karakter van de markt en aantal potentiële leveranciers.

05.05 Evaluatiekader

Thema	Beoordelingscriteria
1. Effectiviteit in het proces van ketensamenwerking	1.1 Langjarige opgave
	1.2 Competentie 'samenwerken'
	1.3 Werkelijke kosten en opbrengsten
	1.4 Optimale keten van partijen
	1.5 Inbedding in organisatiedoelstellingen van deelnemende partijen
2. Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO	2.1 Kortere doorlooptijden
	2.2 Betere kwaliteit
	2.3 Lagere kosten
	2.4 Hogere klanttevredenheid
3. Inbedding in de bedrijfsvoering van Wonen Limburg en ketenpartners	3.1 Integraal bedienen van de huurder
	3.2 NPO als onderdeel van de beheer en onderhoudsorganisatie van Wonen Limburg
	3.3 Klantspecifieke dienstverlening door leveranciers
4. Impact op de lokale onderhoudsmarkt	4.1 Omvang van de opdracht
	4.2 Complexiteit van de opdracht
	4.3 Investeringskosten in relatie tot gewenst eindresultaat
	4.4 Karakter van de markt en aantal potentiële leveranciers

06 BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen gedeeld. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de vier thema's uit het evaluatiekader:

Deel 1: evaluatie huidige ketensamenwerking

- 1 Effectiviteit van het proces van ketensamenwerking.
- 2 Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO.

Deel 2: effecten van de ketensamenwerking voor Wonen Limburg, de ketenpartners en de markt

- 3 Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners.
- 4 Impact op de lokale onderhoudsmarkt.

De bevindingen zijn gecategoriseerd in drie niveaus:

- + Voldoet volledig aan het gestelde criterium (zowel op basis van perceptie van de ketenpartners als op basis van de feitelijke verslaglegging).
- 0 Voldoet deels aan het gestelde criterium of is niet te staven in verband met gebrek aan beschikbare bewijslast
- Voldoet niet of onvolledig aan het gestelde criterium (zowel op basis van perceptie van de ketenpartners als op basis van de feitelijke verslaglegging).

06.01 Effectiviteit van het proces van ketensamenwerking

Om de effectiviteit van het proces van de ketensamenwerking NPO te beoordelen wordt de samenwerking beoordeeld ten aanzien van de theoretische benadering van ketensamenwerking op basis van de volgende criteria:

- 1.1 langjarige opgave;
- 1.2 competentie 'samenwerken';
- 1.3 werkelijke kosten en opbrengsten;
- 1.4 optimale keten van partijen;
- 1.5 inbedding in organisatiedoelstellingen van deelnemende partijen.

Een grote mate van effectiviteit in het proces van ketensamenwerking wordt als positief beoordeeld.

06.01.01 Bevindingen thema 1: effectiviteit

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen per criterium beschreven.

1.1 Langjarige opgave

- + NPO is door haar cyclische karakter, grote mate van voorspelbaarheid en groot volume aan kleine projecten zeer geschikt voor het toepassen van ketensamenwerking.
- + Deze vorm van ketensamenwerking waarbij de ketenpartners gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat en risico's delen, vraagt om een langdurige en intensieve vorm van samenwerking, vanwege:
 - ▶ de noodzaak tot het opbouwen van vertrouwen tussen partners onderling
 - ▶ het creëren van een gezamenlijke taal en werkvorm (onder andere door gezamenlijke training) om een gelijkwaardig serviceniveau te garanderen
 - ▶ het op elkaar aansluiten van kostbare (automatiserings-)processen
 - ▶ opbouw van data
 - ▶ flexibele inzetbaarheid van capaciteit
- + Binnen de ketensamenwerking NPO is sprake van een langjarig proces, waarin doorlopend aandacht wordt besteed aan gezamenlijke onderwerpen zoals: gezamenlijke automatiseringsprocessen, een gelijkwaardige vorm van dienstverlening en het opbouwen van data over dienstverlening en de woningvoorraad.
- Er is geen sprake van een inhoudelijke langjarige opgave. De uitvoering vindt jaarlijks plaats op basis van reparatieverzoeken en is daarmee niet planmatig of langjarig. Dit zorgt ervoor dat de grondslag voor productinnovatie vooralsnog zeer beperkt is, terwijl dit wel de verwachting was bij aanvang van de ketensamenwerking.

1.2 Competentie 'samenwerken'

- + De ketensamenwerking is ver gegroeid in de loop der jaren. De initiële contracten en allonges beschrijven slechts een klein deel van de huidige samenwerking.
- + Ketenpartners kennen gezamenlijke KPI's en delen daarmee het risico voor het behalen van de prestaties.
- + De ketenpartners maken gezamenlijke procesafspraken en volgen gezamenlijke trainingen om een gelijkwaardig kwaliteitsniveau binnen Wonen Limburg te bewerkstelligen
- + Zowel namens de ketenpartners als namens Wonen Limburg is een procesmanager aangesteld. Gezamenlijk borgen zij de lange termijn koers van de keten NPO. Tevens is de samenwerking en communicatie binnen de keten NPO hierdoor aanzienlijk vereenvoudigd.
- + Tussen Wonen Limburg en de ketenpartners en tussen de ketenpartners onderling is aanzienlijk geïnvesteerd in vertrouwen. Dit heeft geresulteerd in een goede verstandhouding binnen de keten NPO op zowel organisatorisch als persoonlijk vlak.
 - o De contracten met de ketenpartners zijn zo opgesteld dat zij kunnen inspringen in elkaars dienstverlening wanneer nodig, maar in de basis is elke ketenpartner verantwoordelijk voor een 'eigen' regio.
 - o Er is reeds een gezamenlijk Klant Contact Centrum ingericht, wat een gelijkwaardige vorm van dienstverlening naar de huurder ten goede komt en zorgt voor een gezamenlijke opbouw van data. Momenteel maken vier ketenpartners hiervan deel uit, wat betekent dat het nog niet volledig is geïntegreerd binnen de keten NPO.
- In het begin van het traject was er sprake van dat het aantal ketenpartners na een jaar zou worden verkleind. Dit heeft geleid tot een moeizame start, waarin de ketenpartners niet transparant durfden te handelen en minder bereid waren elkaar te helpen bij het verbeteren van de KPI's.
- Er zijn geen KPI's of andere prestatieafspraken geformuleerd voor het presteren van Wonen Limburg binnen de keten NPO. Mogelijk kan dit bijdragen aan een effectievere vorm van dienstverlening in de backoffice van Wonen Limburg als het gaat om de afstemming tussen de verschillende afdelingen en diensten op het scheidsvlak van NPO en andere onderhoudscontracten.
- Partner overstijgende en project overstijgende portefeuilles (zoals innovatie en MVO) zijn nog onvoldoende belegd in de organisatiestructuur van de ketensamenwerking. Hoewel met name op het gebied van procesinnovatie al veel gezamenlijke inzet van de ketenpartners plaatsvindt, kan het proces mogelijk worden versneld als voor dergelijke thema's één portefeuillehouder/trekker wordt aangewezen.

Productinnovatie vraagt om het inrichten van een besluitvormingsorgaan dat boven de individuele belangen uitstijgt. Tevens is een sturende rol van Wonen Limburg benodigd om productinnovaties te verkrijgen die bijdragen aan haar bedrijfsvoering.

1.3 Werkelijke kosten en opbrengsten

- + Zowel tussen Wonen Limburg en de ketenpartners als tussen de ketenpartners onderling is sprake van inzicht in de daadwerkelijke kosten en opbrengsten binnen het NPO.
- + In de loop van de ketensamenwerking zijn de kosten en kwaliteitsnormen per type werkzaamheid tussen de ketenpartners gestandaardiseerd, wat het mogelijk maakt om de dienstverlening te vergelijken.
- + Sinds 2017 is sprake van een afkoopregeling, waarbij het niet-planmatig onderhoud door de ketenpartners (bijna) volledig is afgekocht. Dit heeft geleid tot transparantie en standaardisatie in eenheidsprijzen en uurtarieven. Ook zijn de administratieve lasten voor zowel Wonen Limburg als voor de ketenpartners aanzienlijk verminderd.
- + Eventuele 'winst' aan het einde van het jaar wordt deels uitgekeerd aan de ketenpartners (tot een maximum bedrag) en belandt deels in een gezamenlijke 'innovatiepot'. Dit geld is bedoeld om gezamenlijk te innoveren binnen de keten NPO: zowel op het gebied van productinnovatie als procesinnovatie. Tevens biedt de innovatiepot mogelijkheden om externe kennis uit instituten zoals universiteiten en hogescholen in te schakelen.
- o De kosten en opbrengsten voor Wonen Limburg als totaal zijn nog niet eenduidig in beeld. Daarmee is het niet inzichtelijk of eventuele kosten zijn verschoven van Wonen Limburg naar de ketenpartners.

1.4 Optimale keten van partijen

- + Er is hard gewerkt aan een goede samenwerking tussen de huidige ketenpartners (horizontale keten). Deze samenwerking is goed verankerd zowel in vertrouwen, het spreken van een gezamenlijke taal als het op elkaar aansluiten van (automatisering)processen.
- + De contracten met co-makers zijn door de ketenpartners als collectief afgesloten wat het mogelijk maakt voor co-makers om onder verschillende ketenpartners te werken. Tevens zijn de ketenpartners gezamenlijk verantwoordelijk voor het presteren van de co-makers.
- Hoewel de co-makers als één keten onder alle ketenpartners zijn gecontracteerd, vindt samenwerking in de praktijk toch vooral verticaal plaats (van één ketenpartner naar één co-maker op basis van regionale verdeling).
- In de verticale keten kan nog meer worden samengewerkt op basis van de principes van ketensamenwerking. De relatie tussen ketenpartner en co-maker is nog relatief traditioneel; co-makers werken op basis van vaste opdrachten, delen niet (volledig) mee in het risico en worden nog beperkt betrokken om expertise aan de voorkant in te brengen.
- Het contact tussen de co-makers en Wonen Limburg is zeer beperkt. Communicatie verloopt met name via de ketenpartners, wat in sommige gevallen zorgt voor langere lijntjes/vertraging in het proces.

1.5 Inbedding in organisatiedoelstellingen van deelnemende partijen

- + De ketensamenwerking draagt bij aan de visie van Wonen Limburg waarin zij alles willen doen om ervoor te zorgen dat huurders goed, veilig en betaalbaar kunnen wonen, nu en in de toekomst: "one call does it all".
- + Ketenpartners hebben grotendeels dedicated accounts ingericht voor Wonen Limburg waarin monteurs specifiek zijn opgeleid voor het werken voor Wonen Limburg.
- + Deelname aan deze samenwerking geeft marktpartijen de mogelijkheid te leren en kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere tenders/samenwerkingsverbanden.

06.01.02 Conclusies thema 1: effectiviteit

Deze vorm van ketensamenwerking, waarbij de ketenpartners gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat en risico's delen, vraagt om een langdurige en intensieve vorm van samenwerking. Hoewel de inhoudelijke opgave NPO geen langjarig of planmatig karakter kent, is een langjarige samenwerking voor het inregelen van de processen wel noodzakelijk.

De ketensamenwerking is ver gegroeid in de loop der jaren. De initiële contracten en allonges beschrijven slechts een klein deel van de huidige, vergaande samenwerking. Deze samenwerking is goed verankerd zowel in vertrouwen, het spreken van een gezamenlijke taal als het op elkaar aansluiten van (automatisering)processen. Het partnerschap van Wonen Limburg in de ketensamenwerking is nog niet volwaardig ingevuld.

Er is sprake van openheid en transparantie als het gaat om inzicht in de werkelijke kosten en opbrengsten. Sinds 2017 is zelfs sprake van een afkoopregeling, waarbij het niet-planmatig onderhoud door de ketenpartners (bijna) volledig is afgekocht. Dit heeft geleid tot transparantie en standaardisatie in eenheidsprijzen en uurtarieven. Ook zijn de administratieve lasten voor zowel Wonen Limburg als voor de ketenpartners aanzienlijk verminderd.

Het delen van risico's en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de co-makers bepaalt de gezamenlijke opgave, maar in de uitvoering is iedere ketenpartner verantwoordelijk voor een eigen regio. In de verticale keten kan nog meer worden samengewerkt op basis van de principes van ketensamenwerking. Hoewel de co-makers als één keten onder alle ketenpartners zijn gecontracteerd, vindt samenwerking in de praktijk toch vooral verticaal plaats (van één ketenpartner naar één co-maker op basis van regionale verdeling). Co-makers delen niet (volledig) mee in het risico en worden nog beperkt betrokken om expertise aan de voorkant in te brengen.

De ketensamenwerking draagt bij aan de visie van Wonen Limburg en geeft marktpartijen de mogelijkheid om te leren en kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere samenwerkingsverbanden.

06.02 Meerwaarde van de ketensamenwerking voor de opgave NPO

Het resultaat van de ketensamenwerking NPO wordt beoordeeld door de doelstellingen van de ketensamenwerking te vergelijken met de daadwerkelijke realisatie, op basis van de volgende criteria:

- 2.1 kortere doorlooptijden;
- 2.2 betere kwaliteit;
- 2.3 lagere kosten;
- 2.4 hogere klanttevredenheid.

Het behaalde resultaat dient bij te dragen aan de initiële doelstellingen van de ketensamenwerking. Een hoge meerwaarde op de opgave NPO wordt daarom als positief beoordeeld.

06.02.01 Bevindingen thema 2: meerwaarde voor de opgave NPO

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen per criterium beschreven.

2.1 Kortere doorlooptijden

- + Door de telefonie ook over te hevelen naar de ketenpartners, zijn de lijntjes binnen NPO zo kort mogelijk gemaakt. Dit maakt het mogelijk voor een ketenpartner om zo snel mogelijk te acteren in het proces van melding tot het verhelpen van de klacht.
- + Door het opnemen van reactiesnelheid als KPI in de prestatiemeting van de ketenpartners kan helder worden gestuurd op verbetering in de afhandeling van telefonische meldingen.
- 0 Bij aanvang van de ketensamenwerking is geen 0-meting gedaan, waardoor het niet mogelijk is te meten of de doorlooptijden door de ketensamenwerking daadwerkelijk korter zijn geworden.

2.2 Betere kwaliteit

- + Op basis van ervaring van betrokkenen binnen Wonen Limburg en de ketenpartners kan worden geconcludeerd dat het proces van dienstverlening door de ketensamenwerking NPO aanzienlijk is geprofessionaliseerd. Processen zijn gestandaardiseerd, de dienstverlening is op een meer gelijkwaardig niveau gebracht en informatie wordt beter ingezet ten behoeve van verbetering van het proces.
- + Het monitoren van de prestaties van ketenpartners door middel van KPI's heeft ervoor gezorgd dat de kwaliteit van dienstverlening binnen het NPO transparant en meetbaar wordt weergegeven. Dit maakt het mogelijk om te sturen op prestatieverbetering.
- 0 De KPI's zijn in het loop van het traject aangepast. Ook is er bij aanvang van de ketensamenwerking geen 0-meting gedaan waardoor het niet mogelijk is te meten of de kwaliteit door de ketensamenwerking daadwerkelijk is toegenomen.

2.3 Lagere kosten

- + Het financiële risico binnen de afkoopregeling ligt bij de ketenpartners. Het risico voor opdrachten buiten de afkoopregeling ligt bij Wonen Limburg. Doordat de hoogte van de opdrachtsom voor afkoop in de loop der jaren is verhoogd, valt inmiddels een groter deel van de opdracht binnen de afkoopregeling en is het financiële risico voor Wonen Limburg kleiner geworden.
- + Het totale budget voor het NPO (gecorrigeerd voor inflatie en kostenstijgingen) wordt jaarlijks gelijk gehouden en eventuele overschotten worden ingezet ter verbetering van de keten door middel van een innovatiepot. De realisatie heeft echter sterk gefluctueerd over de jaren heen. In de eerste jaren van de samenwerking heeft dit voor zowel Wonen Limburg als de ketenpartners tot een flink verlies geleid. Daarna is dit gestabiliseerd en de laatste jaren is zelfs sprake van een overschot. De inflatie/indexatie is gecompenseerd en er is een budgetoverschot ontstaan op de afkoop, wat weer wordt geïnvesteerd in de innovatiepot. In de laatste jaren is dus sprake van lagere kosten dan voorafgaand aan de samenwerking.
- + Naast het bedrag dat in zijn totaliteit wordt betaald voor de activiteiten in het kader van het NPO, is ook de benodigde capaciteit om de NPO activiteiten uit te voeren relevant. De capaciteit van de ketenpartners (marktpartijen) is verwerkt in het NPO budget, de uren van medewerkers van Wonen Limburg niet. Alhoewel er geen harde cijfers beschikbaar zijn – er wordt bijvoorbeeld geen tijd geschreven binnen Wonen Limburg – is de inschatting van Wonen Limburg dat er in totaal circa tien fte minder capaciteit nodig is 'vandaag' ten opzichte van vijftien jaar geleden voor het aansturen van de NPO activiteiten. Bovendien is er sprake van een verschuiving van het type activiteiten dat binnen Wonen Limburg wordt uitgevoerd, van een meer technische oriëntatie, naar meer coördinerende activiteiten, gerelateerd aan contractmanagement, het bepalen van en sturen op KPI's, programmasturing en dergelijke. Deze ontwikkeling is herkenbaar in veel organisaties die zichzelf als regieorganisatie inrichten.
- 0 De demarcatie van kosten binnen Wonen Limburg is in de loop der jaren intern ook verschoven – er zijn bijvoorbeeld taken van technisch beheer naar woonservice gegaan. Daarnaast zijn er beleidsmatige veranderingen geweest, die maken dat de inzet van afdelingen verandert. Daardoor is het niet gedetailleerd inzichtelijk welke personele en administratieve kosten zijn verschoven van Wonen Limburg naar de ketenpartners. Het verbeteren van het inzicht op dit punt, is, ook los van de ketensamenwerking NPO, een aandachtspunt voor Wonen Limburg.

2.4 Hogere klanttevredenheid

- + De ketenpartners scoren over het algemeen goed als het gaat om klanttevredenheid. Er is sprake van een positieve ontwikkeling in de klanttevredenheid in de loop van de samenwerking. Omdat er vooraf geen 0-meting is gedaan, zijn de KPI's echter niet te vergelijken met de situatie vooraf aan de ketensamenwerking.

- 0 Klanttevredenheid wordt slechts voor een deel bepaald door de dienstverlening NPO. Het is moeilijk te meten of een lagere klanttevredenheid daadwerkelijk wordt veroorzaakt door de dienstverlening binnen de keten NPO.
- Daar waar vragen of meldingen van huurders niet direct de ketensamenwerking NPO betreffen, ervaren zij minder tevredenheid. Het dichtregelen van de 'backoffice' bij Wonen Limburg (als het gaat om de afstemming tussen de verschillende afdelingen en diensten op het scheidsvlak van NPO en andere onderhoudscontracten) is van belang om te voorkomen dat huurders 'van het kastje naar de muur' worden gestuurd. Dit punt is ook eerder beschreven in paragraaf 1.2. (Samenwerken).

06.02.02 Conclusies thema 2: meerwaarde voor de opgave NPO

De eerste KPI's bleken te complex en moeilijk meetbaar. Ook is bij de aanvang van de ketensamenwerking geen 0-meting gedaan. Het is daarom niet kwantitatief te beoordelen of de ketensamenwerking NPO heeft bijgedragen aan het verhogen van de kwaliteit of het verlagen van de doorlooptijden. Ook voor de financiële informatie geldt dat zowel de demarcatie in de loop der jaren zodanig is veranderd, dat vergelijken niet op detailniveau mogelijk is, maar ook is de beschikbare informatie ten aanzien van de inzet van capaciteit aan de kant van Wonen Limburg beperkt omdat fte's niet 'uniek' toewijsbaar zijn aan NPO en ook in de taakverdeling binnen de organisatie het nodige is veranderd. Maar overall lijkt het NPO budget, na een aanvankelijke stijging, inmiddels gestabiliseerd, en blijft er budgetruimte over voor innovatie, en bovendien zijn de eigen inspanningen (fte's) van Wonen Limburg ten behoeve van NPO aanmerkelijk gedaald.

Desalniettemin valt op basis van ervaringen van betrokken binnen zowel Wonen Limburg als de ketenpartners aan te nemen dat het proces van NPO door de ketensamenwerking aanzienlijk is geprofessionaliseerd. De gestelde doelen met betrekking tot operational excellence zijn in grote mate bereikt. Daar waar de vragen van huurders zich in grijs gebied bevinden (wel/niet NPO) wordt minder tevredenheid ervaren. Een goede afstemming tussen de verschillende afdelingen en diensten bij Wonen Limburg is van belang om de huurder integraal te bedienen.

06.03 Inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners

De inbedding in de reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners wordt beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- 3.1 integraal bedienen van de huurder;
- 3.2 NPO als onderdeel van de beheer en onderhoudsorganisatie;
- 3.3 klant specifieke dienstverlening door leveranciers.

Een optimale bediening van de huurder vraagt om een integrale en gelijkwaardige benadering binnen de dienstverlening van Wonen Limburg. De keten NPO vormt hierin slechts een onderdeel. Een goede inbedding van het proces van ketensamenwerking van NPO in de reguliere bedrijfsvoering wordt daarom als positief beoordeeld.

06.03.01 Bevindingen thema 3: inbedding in reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners

3.1 Integraal bedienen van de huurder door Wonen Limburg

- 0 Voor huurders is het onderscheid tussen de verschillende vormen van onderhoudsdienstverlening (NPO, PO, energie en contractonderhoud) lastig te maken.
- 0 Als een huurder een reparatieverzoek doet, komen zij daarom regelmatig onterecht bij de ketenpartners NPO terecht. In de meeste gevallen wordt een huurder goed doorverwezen naar de betreffende verantwoordelijke.
- Bevindt de opgave zich in grijs gebied, dan wordt onduidelijkheid ervaren. Ook als er een melding of klacht wordt gedaan over reeds gestarte werkzaamheden is het voor de ketenpartners niet inzichtelijk onder welk organisatieonderdeel dit valt en is het daarmee niet mogelijk de huurder goed te woord te staan.

3.2 NPO als onderdeel van de beheer en onderhoudsorganisatie van Wonen Limburg

- Door een groot deel van haar werkzaamheden binnen het NPO te outsourcen naar de ketenpartners, is een belangrijk deel van de kennis niet meer direct aanwezig binnen Wonen Limburg. Wonen Limburg heeft wel afspraken met de ketenpartners over het eigendom van data. De beschikbaarheid of toegankelijkheid van informatie is dus niet per se minder dan in het verleden, en er is zelfs veel meer informatie beschikbaar dan vóór de ketensamenwerking, alleen is de vraag of Wonen Limburg zelf in staat is om, los van de ketenpartners, deze informatie op dit moment goed in te zetten. Hier ligt een uitdaging voor Wonen Limburg, en enige mate van kwetsbaarheid bij veranderingen in de samenstelling van de ketenpartners of bij een grotere verandering in de opgave.
- Het proces NPO is door ketensamenwerking aanzienlijk geprofessionaliseerd. Deze mate van professionalisering is nog niet in alle delen van het niet NPO onderhoudstraject binnen Wonen Limburg aanwezig, waardoor de gelijkwaardigheid van de kwaliteit van dienstverlening onder druk staat.
- Door het aangaan van prestatiecontracten met ketenpartners is de noodzaak voor een heldere demarcatie tussen de werkgebieden NPO, PO en energie verder toegenomen. De opgave in het onderhoudsdomen wordt echter steeds complexer wat om een integrale benadering van de drie genoemde werkgebieden vraagt.
- De uitwisseling van informatie binnen de verschillende organisatieonderdelen in het onderhoud (NPO, PO, energie en contractonderhoud) is beperkt tot niet aanwezig.
- De kennis uit het NPO traject (registratie van reparatieverzoeken) wordt nog onvoldoende ingezet om voorspellingen te doen en preventief in te grijpen door middel van planmatig onderhoud.

3.3 Klant specifieke dienstverlening door leveranciers

- + De keten NPO binnen Wonen Limburg kent een zeer vergaande vorm van ketensamenwerking, waarbij een groot deel van de verantwoordelijkheden bij de ketenpartners ligt en de ketenpartners als één collectief namens Wonen Limburg handelen. Dit vraagt om goed op elkaar afgestemde werkwijzen en gestandaardiseerde (automatisering)processen tussen de ketenpartners. Bij veel ketenpartners ontstaat daardoor een 'afgezonderd' organisatieonderdeel (op basis van productmarktcombinatie) voor de uitvoering van het NPO binnen Wonen Limburg.
- + Sinds de start van de ketensamenwerking NPO zijn de verantwoordelijkheden steeds verder opgeschoven van Wonen Limburg richting de ketenpartners. Van uitvoering naar klantcontact naar signalering in het sociaal domein ('ogen en oren'). Dit vraagt om steeds verdergaande kennis en competenties van de ketenpartners en haar monteurs; van techniek naar allround service en dienstverlening. De ketenpartners hebben veel geïnvesteerd in het inrichten van klant specifieke teams voor Wonen Limburg en het opzetten van gezamenlijke trainingen.

06.03.02 Conclusies thema 3: Inbedding in reguliere bedrijfsvoering van Wonen Limburg en haar ketenpartners

Voor huurders is het onderscheid tussen de verschillende vormen van onderhoudsdienstverlening (NPO, PO, energie en contractonderhoud) lastig te maken. Wonen Limburg moet daarom borgen dat binnen haar dienstverlening in het gehele onderhoudsdomein sprake is van goede communicatie en een gelijkwaardig kwaliteitsniveau. Door de verdergaande professionalisering in de keten NPO ten aanzien van overige onderhoudsonderdelen, komt de gelijkwaardigheid van de kwaliteit van dienstverlening over de segmenten heen binnen Wonen Limburg onder druk te staan.

De ketensamenwerking NPO is dusdanig specifiek dat er zowel binnen Wonen Limburg als binnen de organisaties van de ketensamenwerking sprake is van een 'afgezonderde' vorm van dienstverlening specifiek ingericht op deze opgave.

Sinds de start van de ketensamenwerking NPO zijn de verantwoordelijkheden daarnaast steeds verder opgeschoven van Wonen Limburg richting de ketenpartners. Dit vraagt om steeds verdergaande kennis en competenties van de ketenpartners en haar monteurs; van techniek naar allround service en dienstverlening. Dit aspect en het 'spreken namens Wonen Limburg' vraagt om dedicated teams voor het account, wat een grote impact kan hebben op de bedrijfsvoering van de ketenpartners.

Door de ketensamenwerking is de hoeveelheid beschikbare informatie over NPO enorm toegenomen.

De ketenpartners maken steeds meer gebruik van deze informatie in het optimaliseren van de bedrijfsvoering rondom NPO. Wonen Limburg zelf is op het punt van het gebruik van de beschikbare informatie nog niet zo ver als de ketenpartners. Hier geldt een zekere mate van kwetsbaarheid.

06.04 Impact op de lokale onderhoudsmarkt

De impact en omvang van deze ketensamenwerking op de lokale onderhoudsmarkt, wordt beoordeeld op basis van de volgende criteria:

- 4.1 omvang van de opdracht;
- 4.2 complexiteit van de opdracht;
- 4.3 investeringskosten in relatie tot gewenst eindresultaat;
- 4.4 karakter van de markt en aantal potentiële leveranciers.

Wonen Limburg kent als maatschappelijk opdrachtgever niet alleen een verantwoordelijkheid naar haar opdrachtnemers, maar ook naar de markt als geheel. Een lage mate van impact van de ketensamenwerking NPO op de lokale onderhoudsmarkt wordt daarom als positief beoordeeld.

06.04.01 Bevindingen thema 4: Impact op de lokale onderhoudsmarkt

4.1 Omvang van de opdracht

- 0 Als grootste woningcorporatie in Limburg en met een bezit van circa 26.000 woningen en 3.000 eenheden overig maatschappelijk vastgoed vormt Wonen Limburg een zeer aantrekkelijk account voor onderhoudspartijen in de regio.
- Ketensamenwerking vraagt om een intensieve vorm van samenwerking en een langjarig proces. Een vaste samenwerkingsvorm zoals de ketensamenwerking NPO heeft daarmee een grote impact op de lokale onderhoudsmarkt omdat andere partijen meerjarig geen toegang meer hebben tot het account Wonen Limburg.
- Hoewel Wonen Limburg als woningcorporatie niet aanbesteding plichtig is, wordt als opdrachtgever in het publieke domein wel verwacht dat zij open en transparant handelt. Bij de start van de ketensamenwerking was niet duidelijk om wat voor periode het ging; hierover zijn in de evaluatie van de aanbesteding indertijd opmerkingen gemaakt. Op 4 februari 2015 hebben Wonen Limburg en de zeven overgebleven ketenpartners een overeenkomst ondertekend voor de looptijd van vijf jaar. 'Extern' kan er een verwachting zijn ontstaan dat Wonen Limburg zich na deze periode weer meldt bij de markt. De ketensamenwerking NPO bij Wonen Limburg is immers een aantrekkelijke opdracht voor meer marktpartijen dan de huidige ketenpartners. Wonen Limburg is met een portefeuille van circa 26.000 woningen en 3.000 eenheden overig maatschappelijk vastgoed veruit de grootste woningcorporatie in Limburg en vormt daarmee een aantrekkelijk account voor marktpartijen op het gebied van onderhoud. De ketensamenwerking NPO bedraagt een aanzienlijke en voorspelbare opdrachtsom over de jaren heen die voor ketenpartners aantrekkelijk is uit oogpunt van continuïteit van de bedrijfsvoering. In tegenstelling tot nieuwbouw is het NPO door haar cyclische en voorspelbare karakter daarnaast meer onafhankelijk van conjunctuur.

4.2 Complexiteit van de opdracht

- + De kwaliteit van dienstverlening binnen het NPO wordt niet bepaald door de kwaliteit van technische oplossingen, maar door de mate van servicegerichte dienstverlening. De opgave is daarmee niet technisch complex, maar vraagt een verregaande vorm van procesoptimalisatie. De opgave is daarmee met name geschikt voor servicegerichte onderhoudspartijen in tegenstelling tot traditionele bouwbedrijven. Aangezien dit een specifieke markt betreft, is de impact op de totale markt gering.
- Deelname aan deze samenwerking geeft marktpartijen de mogelijkheden om te leren en kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere tenders/samenwerkingsverbanden. Door het creëren van een voorsprongsituatie wordt de drempel tot toetreden voor de lokale markt hoger (en de neiging om te wisselen bij Wonen Limburg en de ketenpartners onderling ook lager).

4.3 Investeringskosten in relatie tot gewenst eindresultaat

- Het voeren van een gezamenlijke werkwijze en het inrichten van gezamenlijke automatiseringsprocessen vraagt een grote investering van de ketenpartners aan de voorkant. Dit is een investering die alleen rendabel wordt bij het aangaan van een langjarige samenwerking. Het is de vraag of nieuwe marktpartijen in de huidige tijden van hoogconjunctuur en met de kennis van nu bereid zijn om eenzelfde investering in te brengen.

4.4 Karakter van de markt en aantal potentiële leveranciers

- 0 In tegenstelling tot nieuwbouw is het NPO door haar cyclische en voorspelbare karakter meer onafhankelijk van conjunctuur. De ketensamenwerking NPO bedraagt een aanzienlijke en voorspelbare opdrachtsom over de jaren heen die voor veel marktpartijen aantrekkelijk is uit het oogpunt van continuïteit van de bedrijfsvoering.
- 0 Het NPO vraagt niet om een grote mate van inhoudelijke technische expertise. In die zin is er in potentie veel marktaanbod te verwachten, ook buiten de huidige ketenpartners. Tegelijkertijd zien we bij de huidige ketenpartners dat de vorm van dienstverlening binnen de organisaties leidt tot het in vergaande mate verbijzonderen van het bedrijfsonderdeel dat deze dienstverlening levert. Het sociale karakter van de werkzaamheden (klantcontact, service en dienstverlening) vraagt om specifieke expertise, waar niet ieder onderhoudsbedrijf zonde meer toe in staat is. De huidige ketenpartners zijn juist op proces zeer effectief en dat blijkt voor dit type werkzaamheden cruciaal.
- Onduidelijk is hoeveel partijen in de regio, buiten de bestaande ketenpartners, ook daadwerkelijk in staat én geïnteresseerd zouden zijn om een zelfde vorm en niveau van dienstverlening te leveren.
- De indruk bestaat dat dit aantal beperkt is tot enkele organisaties. Deze verwachting is in lijn met de resultaten van de aanbesteding vijf jaar geleden, toen juist het regisseren een belangrijk onderscheidend principe bleek waarop veel gegadigden afvielen. Op dit punt is geen diepgaand marktonderzoek gedaan.

06.04.02 Conclusies thema 4: impact op de lokale onderhoudsmarkt

Wonen Limburg is veruit de grootste woningcorporatie in Limburg en vormt daarmee een aantrekkelijk account voor marktpartijen op het gebied van onderhoud. De ketensamenwerking NPO bedraagt een aanzienlijke en voorspelbare opdrachtsom over de jaren heen die voor ketenpartners aantrekkelijk is uit oogpunt van continuïteit van de bedrijfsvoering. In tegenstelling tot nieuwbouw is het NPO door haar cyclische en voorspelbare karakter meer onafhankelijk van conjunctuur. Deelname aan deze samenwerking geeft marktpartijen daarnaast de mogelijkheden om te leren en kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere tenders/samenwerkingsverbanden.

Hoewel Wonen Limburg als woningcorporatie niet aanbesteding plichtig is, heeft zij als opdrachtgever in een publiek speelveld een belangrijke verantwoordelijkheid naar de markt en dient zij zich bewust te zijn van de belangrijke positie die de ketensamenwerking NPO inneemt in de markt. Tegelijkertijd is onduidelijk hoeveel marktpartijen in de regio, buiten de huidige ketenpartners in staat of geïnteresseerd zouden zijn om als ketenpartner van Wonen Limburg te gaan opereren.

07 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk beschrijft eerst de belangrijkste conclusies uit de evaluatie. Het is opgedeeld in twee delen:

- ▶ de evaluatie van de huidige ketensamenwerking;
- ▶ de effecten van de ketensamenwerking voor Wonen Limburg, de ketenpartners en de markt.

Vervolgens wordt ingegaan op de aanbevelingen die volgen uit deze conclusies.

07.01 Conclusies

Deel 1: evaluatie huidige ketensamenwerking

De ketensamenwerking NPO is erg succesvol gebleken. Het cyclische, voorspelbare en dienstverlenende karakter van het NPO vraagt een grote mate van procesoptimalisatie waarvoor ketensamenwerking zeer geschikt lijkt.

Sinds de start van de ketensamenwerking is de dienstverlening naar de huurder aanzienlijk geprofessionaliseerd en de operational excellence doelen zijn in grote mate bereikt. De lijntjes zijn korter, de huurder wordt sneller geholpen en het proces is efficiënter ingezet. Hoewel het vanwege het ontbreken van een 0-meting niet kwantitatief meetbaar is, is de algemene perceptie van zowel Wonen Limburg als de ketenpartners dat de ketensamenwerking hiervoor grotendeels verantwoordelijk is.

Deze effectieve vorm van samenwerking is niet van meet af aan het geval geweest. Bij aanvang van de ketensamenwerking was er weinig vastgelegd, was sprake van een onduidelijke demarcatie en waren processen niet op elkaar afgestemd. Zowel Wonen Limburg als de ketenpartners hebben veel tijd en geld geïnvesteerd om de ketensamenwerking op het niveau te brengen waar het nu is. Zowel aan de 'harde kant', waaronder het standaardiseren van processen en (automatisering)systemen, als aan de 'zachte kant'. Er is veel geïnvesteerd in het opbouwen van onderling vertrouwen en in het standaardiseren van de werkwijzen en het spreken van dezelfde taal, onder andere door het aanbieden van gezamenlijke trainingen.

Er is sprake van openheid en transparantie als het gaat om inzicht in de werkelijke kosten en opbrengsten. Sinds 2017 is zelfs sprake van een afkoopregeling, waarbij het NPO door de ketenpartners (bijna) volledig is afgekocht. Dit heeft geleid tot standaardisatie in eenheidsprijzen en uurtarieven, waardoor de focus verder is verschoven naar het blijvend verbeteren van de kwaliteit.

Het reeds opgebouwde vertrouwen zorgt ervoor dat de ketenpartners een verlenging van de samenwerking met veel vertrouwen tegemoet zien. De samenwerking is nu op een punt dat het 'laaghangend fruit' grotendeels is geplukt. Verdere doorontwikkeling vraagt om verdergaande automatisering en het koppelen van onderlinge ICT-systemen. Dit zijn langdurige processen waar een grote investering mee gemoeid gaat.

Daarnaast kan de ketensamenwerking nog verder worden geoptimaliseerd door ook in de 'verticale keten' tussen ketenpartners en co-makers meer te gaan samenwerken op basis van de principes van ketensamenwerking.

Hoewel de co-makers op dit moment als één keten onder alle ketenpartners zijn gecontracteerd, vindt samenwerking in de praktijk toch vooral verticaal plaats (van één ketenpartner naar één co-maker op basis van regionale verdeling). Co-makers delen nog niet (volledig) mee in het risico en worden nog beperkt betrokken om expertise aan de voorkant in te brengen. De verhouding tussen ketenpartner en co-maker is daarmee nog relatief traditioneel.

Tevens kan het partnerschap van Wonen Limburg binnen de keten nog meer volwaardig worden ingevuld. Vooralsnog zijn er geen KPI's of andere prestatieafspraken geformuleerd voor het presteren van Wonen Limburg binnen de keten NPO. Mogelijk kan dit bijdragen aan een effectievere vorm van dienstverlening als het gaat om de afstemming tussen de verschillende afdelingen en diensten op het scheidsvlak van het NPO en andere onderhoudscontracten.

Ook zien de partners mogelijkheden om de eerste stappen te zetten naar integraal onderhoud. Daarvoor is een verbeterde samenwerking met andere onderhoudsonderdelen zoals Planmatig Onderhoud en contractonderhoud noodzakelijk.

Deel 2: effecten van de ketensamenwerking voor Wonen Limburg, de ketenpartners en de markt

Sinds de start van de ketensamenwerking NPO zijn de verantwoordelijkheden verder opgeschoven van Wonen Limburg richting de ketenpartners. Van uitvoering naar klantcontact naar signalering in het sociaal domein ('ogen en oren'). Dit vraagt om steeds verdergaande kennis en competenties van de ketenpartners en haar monteurs; van techniek naar allround service en dienstverlening. De werkzaamheden binnen de ketensamenwerking NPO zijn daarmee dusdanig specifiek geworden dat er zowel binnen Wonen Limburg als binnen de organisaties van de ketensamenwerking sprake is van een 'afgezonderde' vorm van dienstverlening, specifiek ingericht op deze opgave.

Voor de ketenpartners geldt dat zij in veel gevallen dedicated teams voor het account Wonen Limburg hebben ingericht in de vorm van een zogenoemde product-markt combinatie. De ketenpartners hebben veel geïnvesteerd in het inrichten van klant specifieke teams voor Wonen Limburg en het opzetten van gezamenlijke trainingen. Dit heeft een grote impact op de reguliere bedrijfsvoering van de ketenpartners, maar geeft tegelijkertijd de mogelijkheid om de kennis uit deze samenwerking toe te passen in andere samenwerkingsverbanden en daarmee het werken in ketensamenwerkingen uit te breiden.

Voor Wonen Limburg geldt dat zij slechts één type klant heeft te bedienen: haar huurders. Het hoge kwaliteitsniveau van de ketensamenwerking NPO heeft daarom ook effect op de overige dienstverlening binnen Wonen Limburg. Voor huurders is het onderscheid tussen de verschillende vormen van onderhoudsdienstverlening (NPO, PO, energie en contractonderhoud) immers lastig te maken. Wonen Limburg moet daarom borgen dat binnen haar dienstverlening in het gehele onderhoudsdomein sprake is van goede communicatie en een gelijkwaardig kwaliteitsniveau. Door de verdergaande professionalisering in de keten NPO ten aanzien van overige onderhoudsonderdelen, komt de gelijkwaardigheid van de kwaliteit van dienstverlening binnen Wonen Limburg onder druk te staan.

De ketensamenwerking heeft geleid tot het systematisch beschikbaar komen van veel meer informatie bij de ketenpartners over het niet planmatige onderhoud. Op basis van deze betere informatievoorziening kan de bedrijfsvoering steeds verder geoptimaliseerd worden. Alhoewel Wonen Limburg heeft zeker gesteld dat zij eigenaar is van alle data, zijn de interne organisatie en systemen nog niet zover dat ook Wonen Limburg zelf optimaal gebruik kan maken van deze data. De kennis, competenties en het eigenaarschap over processen en systemen van de ketenpartners zijn juist toegenomen.

Paradoxaal genoeg is door het grote succes van de ketensamenwerking NPO, in bepaalde mate een ontwikkelingsuitdaging ontstaan voor Wonen Limburg, onder andere op het vlak van het gebruik van beschikbare informatie én op het vlak van integrale dienstverlening (NPO-overstijgend) naar de huurders.

07.02 Aanbevelingen

In deze paragraaf doen we een aantal aanbevelingen. We beginnen met een aantal aanbevelingen die in onze ogen 'no regret' zaken zijn die, met name door Wonen Limburg, kunnen worden opgepakt om de verdere ontwikkeling van NPO op te pakken:

Aanbevelingen over 'no-regret' activiteiten

- ▶ Wonen Limburg zou het gebruik van NPO-data binnen de eigen organisatie op een hoger plan moeten brengen om daar op een gelijk niveau te komen met de ketenpartners. Dat betekent een verdere optimalisatie van informatiesystemen en processen. Deze ontwikkeling is al in gang gezet, maar zou voortvarend verder ter hand moeten worden genomen zodat Wonen Limburg zo snel mogelijk op hetzelfde informatiseringsniveau is als de overige ketenpartners.
- ▶ Wonen Limburg zou in kaart kunnen brengen of en op welke wijze de dienstverlening voor andere vormen van onderhoud (en renovatie) naar analogie van het NPO traject kan worden ingericht, om ook daar een hogere klanttevredenheid en een sterk verkorte reactietijd te bewerkstelligen.
- ▶ Wonen Limburg zou de afhandeling van klantcontacten op het grensvlak tussen NPO en PO beter kunnen stroomlijnen, zodat het in deze rapportage geschetste 'grijze gebied' waar onduidelijk is waar een activiteit valt en er daardoor niet snel genoeg wordt gehandeld, wordt verkleind.
- ▶ Wonen Limburg zou de afstemming tussen PO, NPO en Energie verder kunnen optimaliseren, zodanig dat over en weer van beschikbare kennis gebruik kan worden gemaakt, ten gunste van bedrijfsvoering (nog betere afstemming plannings en dergelijke), maar ook ten gunste van levenscyclusinformatie. Het beeld bestaat dat er veel data vanuit het NPO beschikbaar komt die keuzes in het PO en in renovaties (en wellicht ook nieuwbouw) zouden kunnen beïnvloeden. Als vervolgstap op deze optimalisering zou ook kunnen worden onderzocht of het bundelen van opgaven PO, NPO en energie effectief zou kunnen zijn (zie ook hoofdstuk 7).
- ▶ Wonen Limburg zou het interne inzicht in besteding van uren van medewerkers aan de verschillende activiteiten kunnen verbeteren, zodat een beter zicht ontstaat op efficiëntie van processen zoals ketensamenwerking. Naar de administratieve lasten hiervan versus een betere grip op de organisatiekosten zou nader onderzoek moeten worden gedaan.

Aanbevelingen ten aanzien van de optimalisatie van de huidige keten

- ▶ In lijn met hetgeen hiervoor is geschetst voor Wonen Limburg, zou met name op het vlak van informatisering de processen van de verschillende ketenpartners verder kunnen worden afgestemd, zodat voor alle regio's sprake is van een gelijke informatiehuishouding. Dit betekent niet per se dat alle partners met één en hetzelfde systeem moeten werken, maar wel dat over alle regio's dezelfde informatie beschikbaar komt, waarbij ook Wonen Limburg niet alleen toegang heeft tot deze informatie maar daarvan ook effectief gebruik kan maken.
- ▶ Zoals geschetst kennen de contracten die nu met de co-makers zijn gesloten nog niet dezelfde prestatie en continue verbeterimpuls als de contracten van de ketenpartners. Om de co-makers nog actiever mee te laten denken in de bedrijfsvoering van het NPO zou het lonen te onderzoeken of de contracten kunnen worden aangepast. Onderdeel hiervan kan ook zijn om te onderzoeken of regionale contracten tussen ketenpartners en co-makers (waarbij wel over de regio's heen gelijksoortige prestatieafspraken worden gemaakt) tot een effectiever model leiden dat de huidige horizontale contractering.

- ▶ Alhoewel Wonen Limburg formeel één van de ketenpartners is, is er niet op alle vlakken sprake van een gelijkwaardige rol in de keten. Een deel van deze 'ongelijkwaardigheid' komt logisch voort uit het feit dat Wonen Limburg de betalende opdrachtgever is voor het NPO.
Maar er zijn ook elementen waarin wel degelijk tot een meer gelijkwaardige verhouding kan worden gekomen, bijvoorbeeld door ook voor het functioneren van Wonen Limburg zelf een aantal KPI's te introduceren.
De ketenpartners zijn immers onderling allemaal van elkaar afhankelijk voor hun prestaties. Een aanbeveling is om ook voor Wonen Limburg als partner in de keten een aantal prestatie-indicatoren te formuleren.
- ▶ Ketenpartners inclusief Wonen Limburg zouden tot een gezamenlijk beleids- en innovatieprogramma voor de NPO ketensamenwerking moeten komen waarbij overeenstemming én actie ontstaat op benoemde innovaties.
Voor dit programma of voor deelprogramma's zouden trekkers moeten worden benoemd. Het ligt daarbij meer voor de hand verder in te zetten op proces- dan op productinnovatie.

Aanbeveling ten aanzien van de continuering van de huidige keten

De huidige ketensamenwerking is voor alle ketenpartners, inclusief Wonen Limburg effectief. De samenwerking heeft inmiddels een grote mate van volwassenheid bereikt. Vanuit de effectiviteit en efficiëntie van de ketensamenwerking is er dus allerm minst reden de ketensamenwerking op dit moment te beëindigen.

De aanleiding om deze beëindiging wél te overwegen berust in het karakter van Wonen Limburg als corporatie. Daar kan vanuit de buitenwereld de verwachting zijn dat een dergelijke speler in het publieke speelveld zorgdraagt voor een level playing field in de markt, zelfs als het aantal potentiële andere gegadigden in de markt beperkt lijkt.

Vanuit dit perspectief bevelen we Wonen Limburg aan de ketensamenwerking wél een einddatum mee te geven, maar deze einddatum niet op het einde van dit jaar te stellen. Door de ketensamenwerking nog twee tot drie jaar te verlengen, kan een aantal van de bovengenoemde aandachtspunten ook binnen Wonen Limburg op orde worden gebracht en kan bovendien nader in kaart worden gebracht of een ander vervolgpad, bijvoorbeeld in de combinatie van het planmatig onderhoud, het NPO en verduurzaming, tot een nieuwe ketenvraag of een alternatief organisatiemodel zou kunnen leiden. Hierop gaat hoofdstuk 08 verder in.

Deel 3: Doorkijk naar vervolg

08 DOORKIJK NAAR VERVOLG

Zoals in de voorgaande hoofdstukken beschreven, is de huidige ketensamenwerking NPO succesvol. En is er voor een eventueel vervolg van de samenwerking een aantal aandachtspunten te benoemen.

Bij het nadenken over de wijze van continueren van het ketensamenwerkingstraject NPO, is het echter ook van belang na te gaan welke contextuele ontwikkelingen de opgave zodanig zouden kunnen veranderen, dat een vervolgtraject een andere grondslag zou kennen dan de huidige NPO ketensamenwerking. Naast de evaluatie van de samenwerking binnen de huidige ketensamenwerking, zijn ook deze contextuele wijzigingen en aandachtspunten op hoofdlijnen in kaart gebracht. Ze zijn deels ontleend aan de perspectieven die de huidige ketenpartners inclusief Wonen Limburg zelf schetsen in de interviews, en deels aan meer algemene trends en ontwikkelingen die de gang van zaken in de sector beïnvloeden.

Verder is er, vanuit het perspectief dat Wonen Limburg een maatschappelijke organisatie is, niet aanbesteding plichtig wél vol in de publieke belangstelling vanwege sociale opgave, een aantal afwegingen dat een rol speelt bij de vormgeving van de opdracht gevende rol van Wonen Limburg. Deze elementen speelden ook bij de beschouwing van het aanbestedingstraject indertijd een rol. Er wordt hieronder kort aan gerefereerd, omdat ook deze afwegingen de keuze voor het al dan niet opnieuw op de markt brengen van het NPO traject, beïnvloedt.

In dit hoofdstuk worden daarom eerst de contextuele factoren beschreven die in de toekomst van invloed kunnen zijn op de ketensamenwerking NPO. Vervolgens wordt een beperkte doorkijk gegeven naar het mogelijke vervolg van de samenwerking, aan de hand van een aantal toekomstscenario's. Deze scenario's zijn niet meer dan schetsmatig, en vragen verdere uitwerking in een later stadium, bijvoorbeeld een analyse van kosten en baten per scenario voor alle betrokkenen.

Naast deze scenario's die voortbouwen op het idee van ketensamenwerking, is er ook een beknopt overzicht gegeven van een aantal alternatieven voor ketensamenwerking die Wonen Limburg eveneens in ogenschouw zou kunnen nemen. Ook bij het benoemen van deze alternatieven is allerminst sprake van volledigheid, ook hier is verdere uitwerking op zijn plaats.

08.01 Ontwikkelingen van invloed op de opgave

Hieronder volgt een beschrijving van een aantal ontwikkelingen die in de toekomst van invloed kunnen zijn op de opgave NPO. De ontwikkelingen zijn opgesplitst in:

- ▶ contextuele factoren van invloed op de opgave;
- ▶ marktontwikkelingen van invloed op het domein als publiek opdrachtgever.

08.01.01 Contextuele factoren van invloed op de opgave

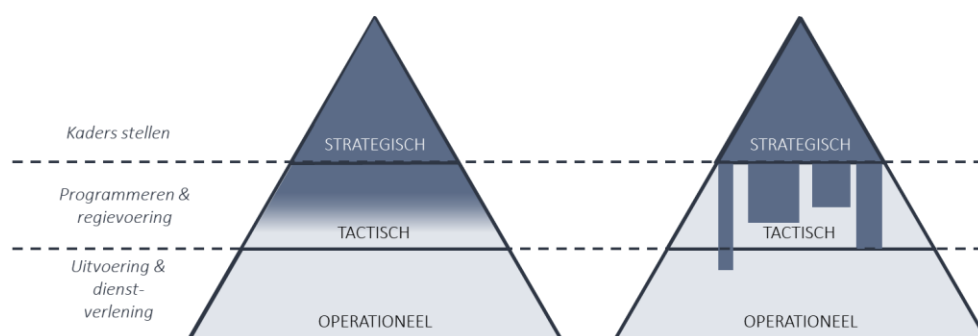
Verbreiding opgave van NPO naar PO en Energie

Op dit moment kent Wonen Limburg aparte ketensamenwerkingen voor het NPO en voor Energie en worden overige onderhouds-, bouw- en renovatieactiviteiten vooral door andere contracten onder regie van Wonen Limburg zelf uitgevoerd. Bij het continueren van het NPO traject is de vraag of deze afbakening ook voor de toekomst de meest geëigende is. Uit de evaluatie blijkt immers enerzijds dat er juist op het raakvlak van het NPO en overig onderhoud sprake is van wat frictie. Niet alleen wordt er in het NPO veel inzicht verkregen dat van waarde zou zijn voor beslissingen in het kader van PO, ook organisatorisch (dienstverlening naar huurders) en vakinhoudelijk zou het interessant kunnen zijn meer aansluiting tussen NPO en PO te zoeken.

Dit is zeker het geval daar waar er ook nog een grote verduurzamingsopgave is in de voorraad van Wonen Limburg. Deze raakt immers zowel het PO, als vervolgens het NPO en de ketensamenwerking Energie. Hier zien betrokkenen optimalisatiemogelijkheden en onderlinge verbanden, verduurzaming en PO veroorzaken immers (door vernieuwing) een vermindering van NPO-activiteiten, maar wellicht ook een toename van technisch meer complex NPO (verduurzaming gaat deels gepaard met andere installatietechniek). Veel van de uit te voeren activiteiten worden bovendien uitgevoerd door soortgelijke partijen als die nu deel uitmaken van de ketenpartners en co-makers van NPO. Tegelijkertijd betekent het uitbreiden van de NPO opgave naar meer onderdelen van onderhoud, eveneens een vergroting van de contractomvang en wellicht ook planning technische en nieuwe organisatorische vraagstukken.

Prestatiegericht onderhoud (van PO naar PGO)

Prestatiegericht onderhoud doet steeds meer opgeld, zeker bij planmatig onderhoud. Bij prestatiegericht onderhoud wordt onderhoud uitbesteed aan derden die de verantwoordelijkheid op zich nemen om de te onderhouden bouwdelen aan de gestelde eisen te laten voldoen. Dit "prestatiegericht onderhoudswerk" wordt contractueel vastgelegd. In een contract staat beschreven welk onderhoudswerk moet worden gedaan of aan welke prestaties de in het contract vastgelegde bouwdelen moeten voldoen gedurende de contractperiode. In het tweede geval spreekt men van een prestatiecontract. Prestaties in een prestatiecontract moeten meetbaar zijn volgens een beschreven meetmethodiek. Voor het NPO is een prestatiecontract wat minder voor de hand liggend, maar bij een combinatieopgave zou dat wel tot de ontwikkelingen kunnen horen. Dat vraagt om een uitbouw van activiteiten op tactisch niveau, met name in het programmamanagement en in de overall afwegingen op portefeuilleniveau. De huidige ketensamenwerking is ten opzichte hiervan meer operationeel vormgegeven.



Toename van technologie (Domotica)

Een heel andere ontwikkeling is de toename van technologie in de woningbouw, bijvoorbeeld door de toepassing van Domotica en gebouwbeheerssystemen. Dit heeft met name gevolgen voor de installatietechniek.

Eenzijds nemen door nieuwe technologieën de mogelijkheden voor continu monitoren, preventief ingrijpen, slim combineren van gegevens en standaardiseren toe, aan de andere kant ontstaat er het gevaar van steeds minder persoonlijk contact, waar juist een ouder wordende doelgroep wél behoefte aan contact en invloed op het proces blijft houden. En daarnaast neemt door deze technische ontwikkelingen ook de complexiteit van het werk toe.

Paradox van efficiëntere processen versus keuzevrijheid en klanttevredenheid

Het nog verder efficiënt maken van processen, zou op enig moment kunnen gaan knellen met de behoefte van de vaak wat oudere doelgroep aan persoonlijk contact en invloed op de procesgang, maar ook op de eigen doelstellingen van Wonen Limburg waarin ook keuzevrijheid van bewoners centraal staat. 'Thuis' is immers niet voor iedereen hetzelfde. Dit speelt bij het NPO niet in heel hoge mate (alleen bij het VGBO), maar bij combinaties met PO en verduurzaming zou hier een groter vraagstuk kunnen ontstaan.

Verzwarende maatschappelijke taken door uitbreiding naar sociale (zorg) domein van WL

Wonen Limburg voorziet voor haar rol als woningcorporatie een steeds nauwer samenwerkingsverband met het sociale (zorg-)domein. De toekomstvisie van Wonen Limburg beschrijft de richting van het verzorgen van een "thuis" in plaats van een "huis" voor alle bewoners van Wonen Limburg. Hierbij wil Wonen Limburg een koers varen naar het nog breder inzetten van de dienstverlening richting de bewoners (zorg).

Dat zou met zich meebrengen een verdere verbreding van de huurdersgroep (ook cliënten met (nog) meer zorgbehoefte). Dit heeft impact op de wijze van bewonersomgang door de ketenpartners en co-makers, en wellicht, maar dat is nog niet geheel helder, ook op het takenpakket en de activiteiten zelf. De ketenpartners en hun co-makers blijven natuurlijk wel partijen uit het onderhoudssegment, dus het is van belang steeds te blijven monitoren of de verwachtingen aan het personeel nog steeds realistisch zijn en of trainingen en opleidingen volstaan om aan de veranderende vraag te kunnen blijven voldoen. Het verlenen van zorgtaken op zich valt in ieder geval niet binnen het beoogde perspectief op dit vlak van de ketenpartners, waar zij zichzelf en hun personeel wél in staat achten tot een signaalfunctie bij het uitvoeren van onderhoudsactiviteiten, conform de huidige activiteiten.

08.01.02 Marktentwikkelingen van invloed op het domein als publiek opdrachtgever

Verdere accumulatie van activiteiten leidt tot ordening van de markt

Wonen Limburg hoort tot de grootste corporaties in Limburg. Een grootschalige aanpassing van het NPO contract naar een nog bredere dienstverlening (PO, energie, zorg) zou wederom een forse verschuiving met zich mee kunnen brengen in de Limburgse markt. Bij de uitbreiding van taken naar PO en verduurzaming is daarbij niet zozeer de vraag of partijen zoals de huidige ketenpartners die aanvullende opgave technisch zouden kunnen uitvoeren, dat doen ze immers op dit moment al dan niet voor andere opdrachtgevers ook al. Maar de vraag is wel of verdergaande accumulatie van activiteiten bij een beperkt aantal activiteiten de kwetsbaarheid van Wonen Limburg niet vergroot, én de markt niet zodanig verder ordent dat er bezwaar vanuit het bouwbedrijfsleven komt. Dit speelt overigens niet alleen bij de uitbreiding van de opdracht naar de huidige ketenpartners, maar ook bij een nieuwe aanbesteding van een groter werkpakket.

Externe verwachtingen ten aanzien van vernieuwing contract

Een afweging die aansluit bij het voorgaande punt: Wonen Limburg is als woningcorporatie niet aanbesteding plichtig. Maar zoals ook geschetst in het evaluatierapport van de aanbesteding van de ketensamenwerking: de maatschappij en het bouwbedrijfsleven kijkt op onderdelen wél naar Wonen Limburg als maatschappelijke, publieke, partij en 'meet' het handelen van Wonen Limburg ook langs de lat van transparantie, eerlijke competitie, gelijke kansen en dergelijke. Een positieve evaluatie van het huidige traject, maakt het daarmee niet per se voor de 'omgeving' acceptabel dat deze overeenkomst 'stilzwijgend' voor lange tijd wordt gecontinueerd, laat staan dat de overeenkomst wezenlijke wijzigingen zoals een forse uitbreiding van opgave ondergaat.

Ook ten tijde van de aanbesteding is al aangegeven dat Wonen Limburg helder moet zijn wanneer de NPO opgave weer op de markt komt. Vanuit het perspectief van publiek opdrachtgeverschap is zeker uitbreiding van de opgave een aanleiding voor heraanbesteding, en zou bij continuering conform huidige afspraken het afgeven van een 'echte' einddatum wel voor de hand liggen.

'Verspelen' opgebouwde kennis, kunde en investeringen ketenpartners

De huidige ketenpartners hebben veel geïnvesteerd in de ketensamenwerking, op allerlei vlakken. Het beëindigen van de ketensamenwerking betekent voor hen zeker kapitaalvernietiging, en vraagt, bij het organiseren van een nieuwe ketensamenwerking met een nieuwe groep leveranciers van alle betrokkenen, inclusief Wonen Limburg een forse herinvestering. Deze herinvestering betaalt zich niet per se terug in de ketensamenwerking zelf. Wel kan worden verondersteld dat a) de huidige ketenpartners gezien hun opgebouwde ervaringen ieder een behoorlijke kans maken opnieuw uit een aanbesteding als geselecteerde partij te komen en b) de huidige ketenpartners maken hun investeringen en ervaringen ook elders te gelde, alle partners hebben inmiddels ook andere ketensamenwerkingen op het vlak van het NPO lopen. De onderlinge verhoudingen gaan natuurlijk wél verloren, alsmede de inmiddels gestroomlijnde relatie met Wonen Limburg.

08.02 Toekomstscenario's en alternatieven

Kijkend naar de bevindingen en de hiervoor geschetste afwegingen en ontwikkelingen kunnen we een viertal toekomstscenario's onderscheiden, die variëren van het continueren van de huidige vorm van samenwerking tot een wezenlijke doorontwikkeling van het concept. Daarnaast schetsen we een aantal fundamenteel andere concepten dan ketensamenwerking voor eventuele toekomstige invulling van de opgave NPO/Energie en PO.

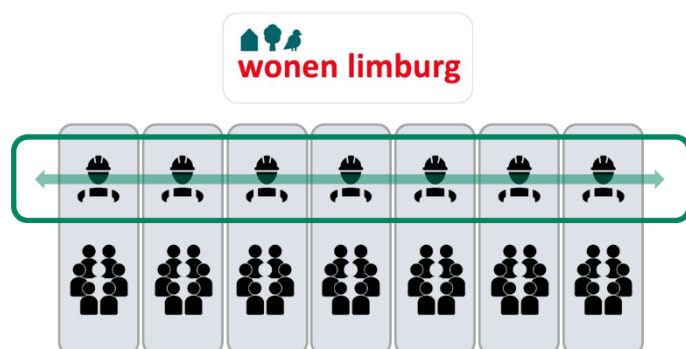
De positieve gevolgen die elk scenario biedt komen in de volgende paragrafen aan bod, gevolgd door een SWOT-analyse (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) waarbij per scenario de volgende zaken aan bod komen:

- ▶ de **sterke** kanten van de organisatie;
- ▶ de **zwakke** punten binnen de organisatie;
- ▶ de **kansen** die aanwezig zijn in de markt;
- ▶ de factoren die een **bedreiging** vormen voor het bedrijf.

08.02.01 Scenario 1 - optimaliseren van de huidige vorm van ketensamenwerking

Wat is het?

Optimalisatie van de huidige vorm van ketensamenwerking.



Wat houdt het in?

Het scenario optimaliseren van de huidige vorm van ketensamenwerking biedt een aantal kansen waarmee de huidige vorm van ketensamenwerking, ofwel met haar huidige partners, ofwel met nieuw te selecteren partners, kan worden geoptimaliseerd. Het optimaliseren van de ketensamenwerking geeft ruimte voor:

- ▶ inrichten van de programmafunctie (integraal onderhoud);
- ▶ inrichten tactische laag voor het vertalen van beleidskaders (uit het sociale domein) naar uitvoeringskaders;
- ▶ het eenduidig inrichten van informatisering systemen onder regie en in eigendom van Wonen Limburg;
- ▶ gelijkwaardigheid realiseren van het partnerschap Wonen Limburg – wederkerigheid;
- ▶ prestatiegericht maken van de afspraken met co-makers.

SWOT-analyse

Sterkte ▶ (Doorgaan met huidige partners): kennis en opgebouwde kennis en kunde bewaren ▶ Behoud van (huidig) succes ▶ Voortborduren op reeds ingezette processen en systemen	Zwakte ▶ Bij wijzigingen zijn enorme investeringen nodig ▶ Samenwerking met PO/energie nog niet geoptimaliseerd ▶ Dienstverlening richting huurders nog niet voldoende helder (co-makers niet, ketenpartners wel)
Kans ▶ Prestatiegericht maken van afspraken met de comakers ▶ Inrichten van programma (integraal onderhoud) ▶ Verschuiving richting sociale domein (vergrootte afhankelijkheid van ketenpartners)	Bedreiging ▶ Wonen Limburg maakt zichzelf afhankelijk op het vlak van informatievoorziening ▶ Governance naar de markt vanuit Wonen Limburg ▶ Nog verder outsourcen van automatiseringssysteem

Wat zijn de consequenties?

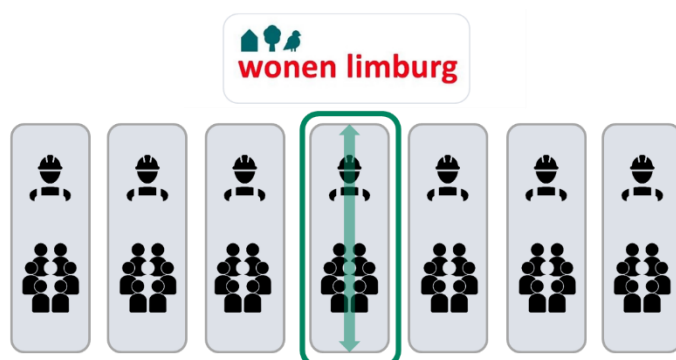
Bij continuering van de huidige ketensamenwerking, ontstaat er wellicht wat reuring in de markt, en zal Wonen Limburg in ieder geval duidelijk moeten maken tot wanneer deze ketensamenwerking doorloopt. Het 'eindig' maken van de ketensamenwerking (hetzij op korte, hetzij op langere termijn) veroorzaakt overigens zeker ook reuring binnen de huidige samenwerking. Voor het optimaliseren van de ketensamenwerking op deze wijze zijn geen fundamenteel andere partners nodig: het vereist incrementele doorontwikkeling van zowel ketenpartners als Wonen Limburg.

Het niet samenvoegen van de NPO opgave met PO en Energie betekent veel aandacht voor de interfacing tussen contracten in de toekomst én voor de dienstverlening naar huurders.

08.02.02 Scenario 2 - ketenpartnersamenwerking opknippen en focus op ketenpartner in verticale keten

Wat is het?

Samenwerken in verticale ketens per regio (door consortiavorming vanuit verschillende expertises)



Wat houdt het in?

In dit scenario wordt de verticale keten verder versterkt, en wordt de ketensamenwerking regionaal ingericht (naar de door de huidige ketenpartners te bedienen gebieden). Co-makers worden opgehangen aan de ketenpartner en gezamenlijk bedienen de ketenpartner én zijn co-makers een regio. De onderlinge samenhang en verantwoordelijkheid tussen ketenpartners vervalt. De prestatiegerichte sturing per regio wordt versterkt.

SWOT-analyse

Sterkte ▶ Minder afhankelijkheid – gemakkelijker om periodiek van partner te wisselen ▶ Versterken verticale keten (inzet co-makers optimaal benutten) ▶ Gemakkelijk kiezen om in de tijd bepaalde expertises aan te haken als er behoefte is.	Zwakte ▶ Minder grip op gelijkwaardige dienstverlening in heel Limburg
Kans ▶ Programmamanagement in huis bij Wonen Limburg, om kennis meer terug in huis te brengen ▶ Uitvoering strakker in de markt zetten	Bedreiging ▶ Vraagt meer van Wonen Limburg (automatisering, programma, programmeren, standaardiseren) ▶ Vermeerdering contractmanagement ▶ Met nog meer partijen "dealen"

Wat zijn de consequenties?

De huidige ketensamenwerking wordt doorbroken, het accent komt meer op de verticale keten te liggen dan op de gezamenlijke dienstverlening door de horizontale keten. Wel ontstaat er een duidelijkere relatie met de co-makers. Het openbreken van de overeenkomst maakt het aannemelijk dat er opnieuw moet worden aanbesteed.

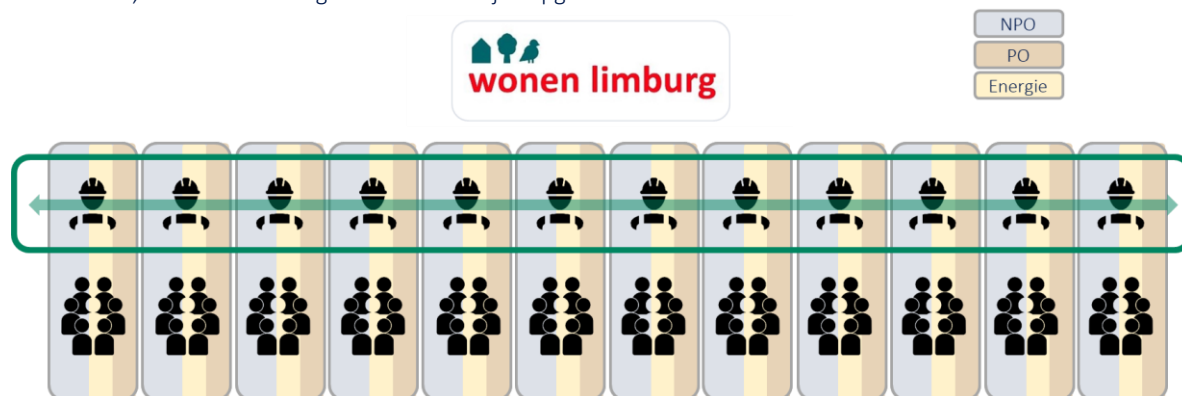
08.02.03 Scenario 3 - uitbreiding van KS met PO en/of Energie-opgave

In dit scenario wordt de totale opgave uitgebreid van een ketensamenwerking NPO naar een ketensamenwerking NPO plus PO plus Energie. Dit betekent dus het uitbreiden van de ketensamenwerking. In wezen ontstaat er zo een ketensamenwerking voor de volledige uitvoering van onderhoud en verduurzaming. Dit kan op verschillende manieren.

Scenario 3a - regionaal grotere opdrachten

Wat is het?

- ▶ Het uitbreiden van de opgave binnen één ketensamenwerking door op dezelfde manier regionaal te blijven werken, maar vanuit een grotere inhoudelijke opgave



Wat houdt het in?

De regionale opdrachten NPO worden verzaaid met óók PO en energieactiviteiten. Wellicht worden de regio's op zich wel verkleind om nog een werkbaar pakket te houden. Zo kunnen de afwegingen per regio verder worden geoptimaliseerd en meer integraal worden gemaakt.

SWOT-analyse

Sterkte ▶ Sturing (integrale afweging) op PO en energie door ketenpartners ▶ Nog grotere mate van operational excellence ▶ One call does it all (nog meer dan nu)	Zwakte ▶ Hoe groter de opgave bij één partner, groter het risico voor Wonen Limburg. Bij het niet presteren van een ketenpartner zijn de gevolgen groot ▶ Projectmatig werken (opgave energie) vraagt een andere dynamiek
Kans ▶ Andere sturing en vorm van kwaliteitscontrole binnen Wonen Limburg ▶ Richting prestatiegericht onderhoud ▶ Verbinden van verschillende ketens, meer loslaten van de horizontale keten ▶ Meer prikkeling tot innovatie ▶ Door uitbreiding van de opgave mogelijkheid om meerdere partijen aan te laten sluiten in vaste samenwerkingsvorm	Bedreiging ▶ Andere sturing en vorm van kwaliteitscontrole binnen Wonen Limburg ▶ Vraag naar groter competentieaanbod van partners. Er zijn maar een aantal partijen in de markt in Limburg die hier aan voldoen. Dit is van invloed op de toegankelijk (aantal geschikte partijen) en kans van slagen voor Wonen Limburg. ▶ Kleinere locaties dus minder omvang van portefeuille per ketenpartner ▶ Uitdaging op het vlak van informatievoorziening voor Wonen Limburg nog groter (dan sc.1)

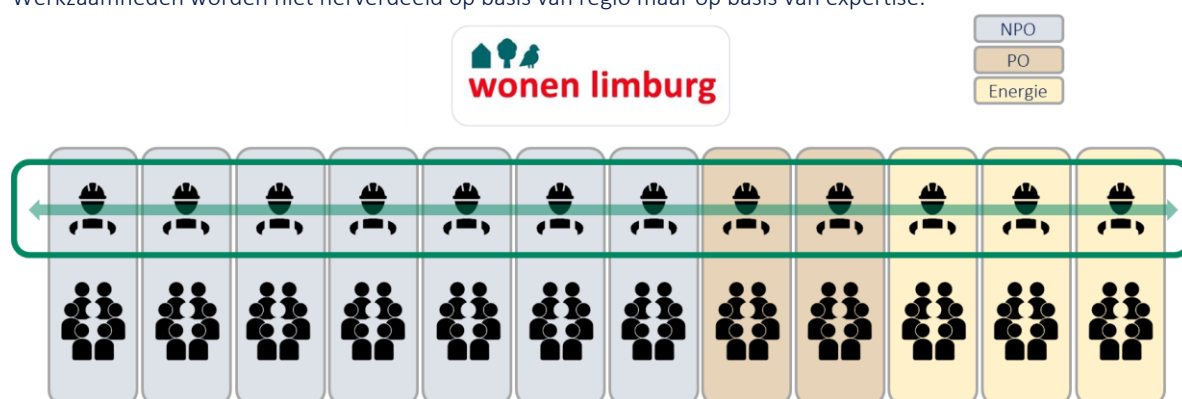
Wat zijn de consequenties?

Een nieuwe aanbesteding is onontkoombaar, als ook het op hetzelfde niveau brengen van de sturing op PO en energie. Nog een groter deel van het werk van Wonen Limburg schuift naar ketenpartners. Type ketenpartner verandert, en focus komt zeker meer te liggen op productinnovatie, met aantal risico's als beschreven bij Nieuwbouw.

Scenario 3b - andere partijen PO/energie

Wat is het?

Het uitbreiden van de opgave door nieuwe ketenpartners toe te voegen op het gebied van PO en energie. Werkzaamheden worden niet herverdeeld op basis van regio maar op basis van expertise.



Wat houdt het in?

In plaats van het vergroten van de portefeuille per ketenpartner, wordt een aantal ketenpartners toegevoegd, specifiek voor PO en energie, en vindt integrale afstemming plaats in de horizontale coördinatie tussen de ketenpartners. Voor PO en energie worden dus specifieke partners toegevoegd met specifieke expertise.

SWOT-analyse

Sterkte ▶ Sturing (integrale afweging) op PO en energie door ketenpartners ▶ Nog grotere mate van operational excellence ▶ One call does it all (nog meer dan nu)	Zwakte ▶ Totale keten wordt erg breed, onderlinge afhankelijkheden tussen ketenpartners ook. ▶ Projectmatig werken (opgave energie en deels PO) vraagt een andere dynamiek dan NPO.
Kans ▶ Andere sturing en vorm van kwaliteitscontrole binnen Wonen Limburg ▶ Richting prestatiegericht onderhoud ▶ Verbinden van verschillende ketens → Meer loslaten van de horizontale keten ▶ Meer prikkeling tot innovatie ▶ Door uitbreiding van de opgave mogelijkheid om meerdere partijen aan te laten sluiten in vaste samenwerkingsvorm	Bedreiging ▶ Andere sturing en vorm van kwaliteitscontrole binnen Wonen Limburg ▶ Vraag naar groter competentieaanbod van partners. Er zijn maar een aantal partijen in de markt in Limburg die hier aan voldoen. Dit is van invloed op de toegankelijk (aantal geschikte partijen) en kans van slagen voor Wonen Limburg. ▶ Uitdaging op het vlak van informatievoorziening voor Wonen Limburg (dan scenario 1)

Wat zijn de consequenties?

Een nieuwe aanbesteding is onontkoombaar als ook de sturing op PO en energie op hetzelfde niveau wordt gebracht. Nog een groter deel van het werk van Wonen Limburg schuift naar ketenpartners. Het type ketenpartner verandert en de focus komt meer te liggen op productinnovatie, met een bijbehorend aantal risico's als beschreven bij Nieuwbouw.

08.02.04 Alternatieven

Er is ook een aantal alternatieven denkbaar naast ketensamenwerking op basis van de te realiseren totale onderhoudsopgave. Ze worden hieronder kort benoemd:

- ▶ Er zou voor een ketensamenwerkingsconcept kunnen worden gekozen waaraan ook zorgdienstverleners kunnen deelnemen, dat wil zeggen dat de opgave van de ketensamenwerking zelf verandert van de technische opgave naar het bieden van huisvesting aan zorgbehoevende huurders. Er treden dan geheel andere partners toe tot de samenwerking.
- ▶ In plaats van een ketensamenwerking zou er ook de keuze gemaakt kunnen worden voor regionale geïntegreerde lange-termijn contracten, waarbij een partij de opdracht krijgt om in die regio het bezit van Wonen Limburg op niveau te krijgen en te houden, inclusief verduurzamingsopgave, energieleverantie, onderhoud en dergelijke. Anders dan bij een ketensamenwerking is er dan sprake van het verdelen van risico's, niet van het delen, en is de opdrachtnemer risicodragend verantwoordelijk voor het leveren van de gevraagde prestatie.
- ▶ Een vergaand alternatief is het in plaats van het aangaan van een zich uitbreidende ketensamenwerking, het inrichten van een zelfstandige uitvoeringsorganisatie voor het asset management van de voorraad van Wonen Limburg (al dan niet in combinatie met andere corporaties).

08.03 Conclusies

Voortbordurend op de aanbeveling aan het einde van hoofdstuk 6, zou ons advies zijn de NPO ketensamenwerking nog enige tijd te continueren en in de tussentijd een keuze te maken uit de voornoemde scenario's en alternatieven. Daarvoor zal ook een evaluatie moeten worden uitgevoerd van de huidige PO en energieactiviteiten, bijvoorbeeld. Op basis van meer inzicht in de overige onderhoudsactiviteiten kunnen dan de voornoemde scenario's en alternatieven verder uitgewerkt worden.

Bijlagen

BIJLAGE 01

OVERZICHT GESPREKSPARTNERS

Naam	Functie	Organisatie
Matthijs Hulsbosch	Programmamanager ketensamenwerking	Wonen Limburg
Ruud Janssen en Bert van Lier	Co-maker	Asbest sanering het zuiden
Bas Sievers	Directeur Wonen & Vastgoed	Wonen Limburg
Ralf Leunissen	Co-maker	Van der velden rioleringsbeheer
Jeanine Gehlen	Manager Wonen	Wonen Limburg
Lambert Cras	Co-maker	Bruynzeel keukens
Mischa de Rooij	Projectmanager voor ketenpartners	Exaedes Bouwrealisten
Hans Janssen	Accountmanager	Raedts bouwbedrijf
Marc Pluijmakers en Remco Brave	Directeur	Van Heur Bouw & Onderhoud
Martijn van Gemert	Co-maker	Van Gemert installatietechniek
Raymond Vaessen	Directeur (Nieuwbouw & Transformatie)	Van Wijnen Sittard
René Vanhommerig	Directeur	Grausbouw
Jamaick Ruyters	Directeur	Jac Ruyters groep
Peter Renkens	Manager OnderhoudPlus	Janssen de Jong OnderhoudPlus
Funs Jonkers	Hoofd onderhoud	Bouwbedrijven Jongen
Paul Verlinden	Business controller	Wonen Limburg
Giel Martens	Productie directeur (Nieuwbouw & Transformatie)	Bouwbedrijven Jongen
Ger Peeters	Bestuurder	Wonen Limburg
Will Tryba	Bestuurslid	Huurdersbelangen zuid Limburg
Bas Herberigs	Directeur	Maasveste Berben bouw
Wim van Kruchten	Secretaris	Huurdersbelangen maas en roer
Wilma de Bakker	Voorzitter	Huurdersbelangen midden Limburg
Mikel Segers	Manager Transformatie & Ontwikkeling (Nieuwbouw & Transformatie)	Wonen Limburg
René Meyboom en Hanneke van Eijndhoven	Regiomanager Zuid en Verenigingsmanager Limburg	Bouwend Nederland