

Shared Service Center als alternatief voor fusie

In Alkmaar begint de victorie

De verkoop van woningen stagneert, de overheid wil reserves afromen, de huren mogen maar beperkt verhoogd worden en de kosten stijgen met meer dan de inflatie. Drie corporaties in de kop van Noord-Holland willen deze ontwikkelingen mede het hoofd bieden door bundeling van krachten in Trevin, een coöperatie van corporaties.

Trevin, gevestigd in Alkmaar, verzorgt de inkoop voor de drie corporaties, biedt ICT-dienstverlening en faciliteert een programmanetwerk voor innovatie. De drie corporaties - IntermarisHoeksteen en Wooncompagnie uit Hoorn en Woonwaard uit Alkmaar - hebben niet gekozen voor een fusie, omdat elk van de corporaties hecht aan de directe band met huurders en gemeenten. Met de samenwerking in Trevin behouden ze hun eigen identiteit, werkgebied en kleinschaligheid. En voorkomen ze de langdurige interne gerichtheid die vaak gepaard gaat met een fusie.



IntermarisHoeksteen (Hoorn) | Wooncompagnie (Hoorn) | Woonwaard (Alkmaar)

De drie directeur-bestuurders (Pierre Sponselee, Woonwaard; Martin Hoiting, IntermarisHoeksteen; John Hendriks, Woon-compagnie), Aad Pereboom (directeur Trevin), Ton Jonker (manager Shared Service Center ICT van Trevin), René Mackenbach (Informatiemanager van Wooncompagnie) en Wim Gijsbertse (Mensit, nauw betrokken bij de voorbereiding en realisatie van het Shared Service Center ICT van Trevin) geven hun beeld op de rol en meerwaarde van Trevin.



Samen anticiperen, individueel beter presteren

De bestuurders van de drie woningcorporaties willen met Trevin 'samen anticiperen en individueel beter presteren'. De drie corporaties hebben hoge ambities, maar lopen soms tegen grenzen aan. Trevin helpt elk van de corporaties de grenzen te verleggen. "De ontwikkelingen in ons speelveld volgen elkaar steeds sneller op", stelt Sponselee. "Corporaties moeten steeds meer klant- en marktgericht werken in plaats van vastgoedgegericht. Tegelijkertijd is in de media het beeld ontstaan dat woningcorporaties meer moeten investeren in de maatschappij." Hoiting voegt hier aan toe: "Er worden steeds hogere eisen aan ons gesteld door de overheid, terwijl diezelfde overheid ons steeds minder ruimte geeft. Al deze veranderingen leveren vraagstukken op waar elke corporatie tegenaan loopt. Een gezamenlijke aanpak moet een spagaat voorkomen tussen willen en kunnen." Hendriks: "Er is een duidelijke trend van schaalvergroting waarneembaar. Fusies en overnames leiden echter ook tot hardere concurrentie onder minder corporaties. Met de krachtenbundeling in Trevin versterken wij onze marktposities."

Gijsbertse heeft de wil om te bewegen zien ontstaan: "De ideeën om samen te werken op ICT-gebied lagen er al langer. Pas later ontstond de 'klik' tussen de drie bestuurders en vroegen de ontwikkelingen in de omgeving van de drie corporaties om een krachtig antwoord. Zoiets kan alleen als het momentum er is."

Trevin verbindt

Inmiddels staat de basis van Trevin. Aad Pereboom, directeur van Trevin: "In 2010 hebben we hard gewerkt om een bedrijf neer te zetten met zo'n 25 medewerkers. De helft komt uit de drie corporaties, de anderen zijn extern geworven. Onze slogan is 'Trevin verbindt'. We kunnen de corporaties sterker maken in bestuurskracht, in denkkraft en in daadkracht. Met als resultaat een sterkere positie naar buiten, gebundelde kennis en specialismen en beter georganiseerde ondersteunende diensten."

Aad Pereboom, directeur: "Trevin voelt als het ware de hartslag van de drie organisaties. We zijn gekomen tot drie kernwaarden: vraaggericht, resultaatgericht en dichtbij."

Crisis als kans

Complicerende factor in de ontstaansperiode van Trevin was natuurlijk dat de gevolgen van de economische crisis ook doordrongen tot de corporatiesector. Pereboom daarover: "Natuurlijk betekende dat een beperking van de financiële ruimte. Maar het maakt ons ook sterker. Het legt een nog grotere druk op efficiënt werken en op de manier waarop we ons als Trevin positioneren in de markt. De andere manier van samenwerken helpt ook de corporatiemedewerkers om zich als opdrachtgever scherper op te stellen en beter na te denken over de formulering van opdrachten."

Groei in de 'breedte en diepte'

Over de verdere ontwikkeling van Trevin in de nabije toekomst is Pereboom helder: "Op het gebied van ICT moeten we eerst de basis goed hebben, voordat we verder gaan kijken naar een eventuele integratie van systemen of het aangaan van een samenwerking met andere partijen. Op het gebied van inkoop kunnen we al wel een stap verder gaan en onze dienstverlening aan andere partijen aanbieden.

Daarnaast zijn we nu aan het bekijken hoe we treasury en P&O binnen Trevin kunnen oppakken." Op dit moment bestaat Trevin uit de 'founding members', maar er is ook interesse vanuit andere corporaties. Het initiatief is volgens Aad Pereboom interessant voor zowel grote als voor kleine corporaties, maar ook zorgaanbieders zouden kunnen toetreden. Gijsbertse ziet nog een andere ontwikkeling en hoopt dat Trevin, naast het bieden van ondersteunende diensten, ook andere back-office activiteiten van corporaties over gaat nemen. Dan kunnen de corporaties zich helemaal richten op hun kerntaken als dienstverlener, vastgoedbeheerder en sleutelspeler in het sociale domein.

Trevin en Mensit

Mensit heeft de drie corporaties en Trevin begeleid in het hele proces van totstandkoming van het SSC-ICT. In de onderzoeksfase, bij het maken van het inrichtingsplan en in het programmamanagement bij de realisatie. Daarnaast heeft Mensit ondersteund bij de werving en selectie van de nieuwe medewerkers.

Wim Gijsbertse is in de hele periode het meest betrokken geweest. Hij zegt daarover: "Het is bijzonder om zo'n proces vanaf het eerste idee tot de daadwerkelijke start van het SSC-ICT te mogen begeleiden en dus ook het eindresultaat te zien. Mooi om dat te kunnen doen met organisaties die ambitie hebben en met mensen die betrokken zijn, kiezen voor een nieuwe rol en stapsgewijs in groeien. Zo ontstaat een waardevol nieuw bedrijf."

Shared Service Center ICT:

Heldere rolverdeling

Voor het Shared Service Center ICT (SSC-ICT) is de rolverdeling tussen Trevin en de drie corporaties helder gedefinieerd. Ton Jonker: "De corporaties blijven zelf verantwoordelijk voor hun informatiemanagement en functioneel beheer. De rollen en verwachtingen zijn duidelijk vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst." Toen Mackenbach nog Hoofd ICT was bij Wooncompagnie had hij al enkele jaren behoefte aan samenwerking: "Je bent een kleine partij en moet dus vaak het wiel uitvinden. Ook was onze positie richting leveranciers beperkt. Nu is er een heldere opdrachtgevers- en opdrachtnemersverhouding en kan ik de schakelrol tussen mijn corporatie en Trevin invullen. Dat is een positieve ontwikkeling." De meerwaarde van het SSC-

René Mackenbach, coördinator informatiemanagement bij Wooncompagnie:
"Vanuit het grotere geheel ben ik er van overtuigd dat de veranderingen vruchten gaan afwerpen."

ICT wordt gevormd door een sterke vermindering van de continuïteitsrisico's, een hogere kwaliteit van dienstverlening en méér kunnen doen met dezelfde middelen. Het SSC-ICT leidt in eerste instantie niet tot minder kosten, maar tot meer resultaat (kwantitatief en kwalitatief) met de mensen en middelen. Het jaar 2011 staat voor het SSC-ICT in het teken van het optimaliseren van de processen. Volgens Jonker is de doorlooptijd van meldingen nu nog te lang: "Per 1 november zijn de overeenkomsten met de corporaties bindend en moet het werk van Trevin voldoen aan de afgesproken termijnen. Dat is nog best spannend. Wellicht moeten we tijdelijk nog wat extra handjes toevoegen. We willen namelijk ook vol-

doende tijd besteden aan het verder ontwikkelen van de medewerkers."

Programmanetwerk: maatschappelijk innoveren en ontwikkelen

Het Programmanetwerk is een andersoortige pijler binnen Trevin en richt zich vooral op het delen en vergroten van kennis binnen de drie organisaties. Het bestaat uit twee delen: het Ontwikkelplatform en het Innovatieplatform. Het *Innovatieplatform* is er voor ontplooiing van innovatieve thema's en producten op het gebied van strategie en beleid. Voorbeelden zijn duurzame energie, maatschappelijk vastgoed en afstemming van huur- en koopvarianten met keuzevrijheid voor onze klanten. Binnen het *Ontwikkelplatform* wordt kennis uitgewisseld over vastgoed en projectontwikkeling.

Financiën

De heldere financiële structuur zorgt voor weinig kasstromen, weinig onderlinge verrekeningen en weinig kans op financiële verrassingen. IntermarisHoeksteen, Woonwaard en Wooncompagnie brengen vrij van BTW kapitaal, arbeid, goederen en diensten in Trevin. De drie corporaties betalen niet voor de diensten van Trevin, maar krijgen de winstuitkering uitgekeerd in de vorm van arbeid en goederen. Inschakeling van derden door Trevin wordt aan de individuele corporaties doorberekend met een winstopslag.



Bouwen aan het SSC-ICT:

persoonlijke ontwikkelkansen, woekeren met capaciteit én sturen op samenhang

In het programma voor de totstandkoming van het SSC-ICT is gewerkt in drie sporen:

- Het inrichten van het SSC-ICT: teamvorming, processen, huisvesting, apparatuur, overeenkomsten.
- Het voorbereiden van de drie corporaties: opdrachtgeverschap, functioneel beheer, dienstverleningsovereenkomst.
- Het creëren van duidelijkheid voor de betrokken medewerkers: functies, keuze en plaatsing, arbeidsvoorwaarden, ontwikkelafspraken.

Voor de activiteiten die nodig waren om binnen deze sporen de tussen- en eindresultaten op te leveren is de bewuste keuze gemaakt om dit zoveel mogelijk met eigen mensen uit de drie corporaties te doen. Dat gaf persoonlijke ontwikkelkansen én maakte dat mensen hun eigen deel van de organisatie konden bouwen. Het maakte echter ook dat leidinggevendenden soms drie rollen hadden: hun 'oude' rol in de corporatie, een projectleidersrol én een leidinggevende rol in de nieuwe Trevin organisatie. Met de harde overgangsdatum van november 2010 heeft dat er toe geleid dat niet alles van tevoren kon worden doorontwikkeld en doordacht. Een 'valse start' dus als gevolg van heldere uitgangspunten.

De besturing op programmaniveau was vooral gericht op de samenhang tussen de sporen in tijd en inhoud én op het projectmatig werken: de omslag van 'wat ga ik doen' naar 'wat wil ik bereiken'.

Inkoop: kwaliteit en duurzaamheid

Naast het SSC-ICT heeft Trevin ook de gezamenlijke inkoop voor de drie corporaties opgezet. Zo lopen er projecten voor de inkoop van energie, cv-ketels, uitzendkrachten en keukens. Pereboom: "We zijn hiermee een grote speler voor veel leveranciers. Prijs is belangrijk, maar het gaat vooral om kwaliteit en duurzaamheid. We nemen onze rol daarin heel serieus. In maart organiseerden we onze eerste leveranciersdag. Deze dag stond in het teken van kennisdelen en verbinden. Eén van de bestuurders schetste daarbij de omgeving waarin woningcorporaties op dit moment werkzaam zijn. Dat geeft voor onze leveranciers inzicht in het 'waarom' van keuzes die gemaakt moeten worden. Per corporatie hebben we toen ook de 'beste leverancier van 2010' bekend gemaakt."

COLOFON

Auteur: Hans Suurmond, Mensit

Met dank aan Aad Pereboom, Ton Jonker, René Mackenbach, Tessa Dam en Wim Gijsbertse

Meer weten? www.mensit.nl en www.trevin.nl

