



Niet meer 'hoe gaan we fuseren?' maar 'willen we wel volledig fuseren?'

Ids Algera: "Eigenheid in de frontoffice, samenwerking in de backoffice"

21

Is de fusiegolf van de laatste jaren een beetje aan het afnemen, dan wel aan het veranderen? Het lijkt er wel op, zo is de indruk van KPMG-adviseur en ICT-strateeg Ids Algera. Hij zit veel bij corporaties aan tafel als het onderwerp 'fusie en samenwerking' op de agenda staat, maar steeds vaker is de vraag niet 'hoe gaan we fuseren?' maar: 'willen we uiteindelijk wel volledig fuseren?' Een gesprek over corporatie-ICT in een veranderend landschap.



Ids Algera: "De corporatiewereld heeft de afgelopen jaren ook op het vlak van de ICT een enorme slag gemaakt. Van een bescheiden, op zekerheid gerichte ICT-aanpak naar een veel hoogwaardiger, in de hele organisatie geïntegreerde ICT. Die sterke professionalisering doet zich ook voor op andere organisatieterreinen als financiën, personeel, toezicht en transparantie naar de stakeholders. Maar de verdere schaalvergroting lijkt een beetje tot staan te komen. Tot nu toe was het doel van fusiebesprekingen vrijwel altijd dat die fusie er ook daadwerkelijk zou komen. En ging het gesprek meteen over: hoe gaan we dat doen? Qua personeel, qua bestuur, en ook qua ICT? Dat is aan het veranderen. De druk om te fuseren is afgenomen. In het verleden moest je wel, omdat je anders niet adequaat kon voldoen aan de eisen die aan de corporatie gesteld werden. Parallel daaraan is men intussen ook wat kieskeuriger geworden: vooraf wil je toch wel weten of je elkaar daadwerkelijk aanvult, of het je dus echt wat gaat opleveren. Een vraag die daar nog bij is gekomen: gaat de huidige minister die schaalvergroting nog wel verder stimuleren? Sterker nog, zal er op een bepaald moment geen rem gezet worden op corporaties boven een bepaalde omvang? Daarin spelen de discussies rond de salarissen van bestuurders van grote corporaties en het geld dat wordt uitgegeven aan de eigen organisatie van grote corporaties, natuurlijk ook een rol."

Eigen identiteit | Voordat de trein gaat rollen, wordt er dus scherper dan voorheen gekeken of samen op reis gaan überhaupt wel zo'n goed idee is. Ids Algera: "De voordelen blijven wel, maar de nadelen gaan zwaarder wegen. Waar men vooral huiverig voor is, is het verlies van eigen identiteit en organisatiecultuur. Daarom zijn de verkennende gesprekken steeds vaker niet meer primair op fusie, maar op andere vormen van samenwerking gericht."

Daarmee grijpen verschillende ontwikkelingen in elkaar. Andere vormen van samenwerking worden populairder, en voor die

“Als je het vergelijkt met de eerste de beste koekjesfabriek: daar kan men dingen waar de gemiddelde corporatie echt nog niet aan toe is.”

andere vormen zijn ook steeds meer de juiste mogelijkheden, zoals organisatieconcepten en technologie voorhanden. Ids Algera: “Wat bijvoorbeeld heel goed werkt is als je aanhaakt bij het onderscheid tussen backoffice- en frontoffice-activiteiten. In de backoffice kun je heel veel samen doen met andere corporaties, terwijl je in de frontoffice, waar je het contact met de klanten hebt, de eigenheid van je corporatie overeind houdt. Wanneer te veel managementtijd wordt opgeëist door vraagstukken in de interne organisatie, is het moeilijk de nadruk te leggen op waar het écht om draait: de eigenheid in de externe dienstverlening. Dus: koppel de backoffices aan elkaar of richt samen een callcenter op voor klantenservice en telefonische bereikbaarheid. Maar hou verder je frontoffice zoals jij dat wilt: je eigen openingsuren, je eigen manier van omgaan met de klant, etcetera. Dan doe je ook meer recht aan de aparte positie van de corporatie, die veel sterker dan een ‘gewoon’ bedrijf is vervlochten met het lokale bestel.”

Gezamenlijk dienstencentrum | Ids Algera ziet veel in een gezamenlijk dienstencentrum. “In zo’n GDC kun je je financieel-administratieve processen, treasury en controlprocessen, maar ook ICT, facilitaire processen en human resources concentreren. Besef daarbij wel dat er een fundamenteel verschil is tussen concentreren en centraliseren. Bij concentratie doe je aan interne uitbesteding die gericht is op het verlenen van diensten aan individuele vestigingen en waarbij geen veranderingen in de beheerstructuur hoeven op te treden. Het is niet een manier om controle uit te oefenen, wat bij een gecentraliseerde organisatie wel het geval is.”

De mogelijkheden van dergelijke vormen van samenwerking op het gebied van ICT worden volgens Ids nog onvoldoende benut voor dergelijke reorganisaties. “ICT-systemen spelen een sleutelrol bij het mogelijk maken van nieuwe werkwijzen en processen. Omdat veel corporaties voor trajecten staan om over te gaan op nieuwe ICT-systemen, ligt hier een mogelijkheid om meer fundamentele wijzigingen in de organisatie door te voeren, zoals bijvoorbeeld de invoering van zo’n GDC. Het gekozen systeem is van het grootste belang voor het slagen van een gezamenlijk dienstencentrum. ICT-vereisten voor geconcentreerde diensten zijn bijvoorbeeld: het digitaliseren van documenten, werkstroombeheersing waarbij het systeem de werkstroom niet slechts ondersteunt maar ook stuurt, een passende netwerkstructuur om toegang op afstand mogelijk te maken, consistente systemen en een consistente gegevensarchitectuur.

Kinderschoenen | In de visie van Ids maken corporaties het begin van een geheel nieuwe ontwikkeling mee. “Op ICT- gebied staan we in de corporatiewereld nog maar in de kinderschoenen en is er nog extreem veel te winnen. Als je het

vergelijkt met de eerste de beste koekjesfabriek: daar kan men dingen waar de gemiddelde corporatie echt nog niet aan toe is. Terwijl de behoefte er wel is: de omgang met klanten, het volgen van de klanten en het opbouwen van kennis over hun wensen en behoeften. Het combineren van allerlei initiatieven, het volgen van wat er in de buurten gebeurt. Daarvoor wordt over het algemeen nog geen geïntegreerd informatiesysteem gebruikt. Wat willen de buurtverenigingen bijvoorbeeld? Hoe manage je dat, wat kun je allemaal aan diensten bedenken die zij mogelijk wensen?

Nu schaft een corporatie voor dit doel nog te gemakkelijk een CRM-systeem aan, om van daaruit te gaan bedenken wat je daarmee kunt doen, in plaats van andersom.”

Dieper nadenken over wat de klant wil | Het gaat vooral om een verandering in denkwijze. Ids Algera: “Je moet echt dieper gaan nadenken over wat de bewoners van je willen. Willen ze misschien wel met je msn’en of sms’en? Willen ze misschien wel op een andere wijze of op een ander moment hun huurcontract kunnen opzeggen? Wat leeft er bij hen aan behoeften, wat zijn de mogelijkheden? Ga je bewonersonderzoek doen, enquêtes, een inspraakavond organiseren, bewonersparticipatie versterken? En hoe ga je daarbij ICT inzetten? Misschien ga je ooit nog wel eens je jaarverslag op YouTube zetten, maak je er een filmpje van in plaats van een stuk drukwerk. Het interessante van deze periode is dat er heel veel beweegt, er heel veel initiatieven zijn en dat het allemaal nog niet uitgekristalliseerd is. Het besef dat er iets moet veranderen is breed verspreid, nu alleen nog de vraag: hoe? En dat is gewoon een kwestie van: eerst goed nadenken en dan doen, uitproberen, experimenteren, in beweging komen. Als je in de backoffice de dingen aan elkaar knoopt, schep je daarmee de ruimte om in de frontoffice aan de gang te gaan. Waarbij je ‘frontoffice’ veel breder moet zien dan alleen de balie. Het zijn ook je medewerkers die de buurt in gaan, de huismeesters, onderhoudsmensen – iedereen die contacten met de klant heeft, zowel op individueel als op collectief niveau. En ook het begrip ‘klant’ moet je veel breder zien dan alleen je huurder. Het gaat ook om de contacten met je stakeholders in allerlei mogelijke vormen. Die allochtone groentewinkelier in de buurt hoort er ook bij. Die heeft ook een belangrijke waarde voor de leefbaarheid van de wijk, misschien kan jij als corporatie wel net iets doen waardoor zo’n winkel blijft, en niet hoeft te sluiten.”

Implementatie van verandering | De tijd van standaardaanpak is voorbij, en dat geldt ook voor de ICT. Ids Algera: “Vroeger kocht je een standaardpakket met een standaard implementatie. Nu krijg je veel meer een soort gereedschapskist en je mag zelf bepalen hoe je die precies gaat gebruiken. En als je dan niet weet wat je wilt, kom je natuurlijk nergens. Vroeger waren pakketselecties bij

“In de backoffice kun je heel veel samen doen met andere corporaties, terwijl je in je frontoffice, waar je het contact met de klanten hebt, de eigenheid van je corporatie overeind houdt.”



corporaties belangrijke trajecten. Ik was bij veel corporaties hier bij betrokken. Daar gaat het nu helemaal niet meer over. Het gaat nu over strategische keuzes: welke richting wil je op, en hoe ga je dat met je ICT ondersteunen? Het gaat niet meer over implementatie van ICT, maar over implementatie van verandering.”

Om de vensters open te zetten en op nieuwe ideeën te komen, kan het heel inspirerend zijn om in andere bedrijfstakken te gaan kijken. Ids Algera: “Kijk bijvoorbeeld naar hoe Ryan Air het doet. Daar is men achter de tekentafel gaan bedenken: hoe willen we met onze klanten communiceren? Vervolgens is daar de hele organisatie op ingericht. Waardoor ze nu met een handvol mensen een uitstekende dienstverlening kunnen bieden. Daarom zeg ik vaak tegen mensen bij corporaties: ga eens in een andere bedrijfstak kijken en laat je daardoor inspireren. Kijk gewoon eens veel verder, niet naar morgen maar naar over een paar jaar. Door daar over na te denken maak je ook voor de korte termijn de juiste keuzes.”

ICT moet actieve rol zelf oppakken | De aanleiding voor gesprekken over fusie of samenwerking heeft meestal niets met ICT te maken, maar gaandeweg de besprekingen komt ICT wel meer en meer in beeld, zo is de ervaring van Ids Algera. “De aanleiding ligt meestal op het vlak van visie en ambitie, maar als het onderwerp ICT aangesneden wordt, begint het vuurtje meestal wel te branden. De positie van ICT wordt binnen de corporatie steeds belangrijker. Maar je moet die actieve rol als ICT’er wel zelf oppakken. Juist bij het management en het bestuur van de corporatie is de laatste jaren zoveel nieuwe kennis en inzicht ontstaan dat het nu de uitdaging voor ICT-mensen is om de bestuurders bij te gaan houden, in plaats van hen te moeten overtuigen van nut en noodzaak van ICT. De ICT-manager zit veel met zijn aandacht bij de dagelijkse problematiek: hij of zij moet zorgen dat het allemaal werkt. Maar laat je daardoor niet tegenhouden om breder naar je vak te kijken. Je moet echt nadenken over: wat gebeurt er om ons heen? Ook hier is mijn advies: ga eens in een hele andere bedrijfstak kijken. Hoe doet Ferrari dat met zijn automatisering, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe motoren? En wat weet Ferrari van zijn klanten? Ga eens kijken bij de Spykerfabriek in Zeewolde, die gaan ook met een heel nieuw bedrijf de markt op, hoe doen ze dat? Wat weet KLM van zijn klanten? Of, als je het liever wat dichterbij hebt: ga eens bij een zorginstelling praten, vraag hoe men daar tegen ‘de klant’ aankijkt. De mogelijkheden zijn enorm gegroeid, en het eind is nog niet in zicht. Er zijn nog geen platgetreden paden. We maken nu de tijd mee waarin de paden worden gebaad.” «