

WOONHAVEN ANTWERPEN



Doelstellingen ondersteunen met betere rapportering

WAT ZIJN DE KERNACTIVITEITEN VAN WOONHAVEN ANTWERPEN?

Woonhaven Antwerpen is één van de drie Antwerpse huisvestingsmaatschappijen. De CVBA ontstond in 2008 uit de fusie van de huisvestingsmaatschappijen Onze Woning, Huisvesting Antwerpen, De Goede Woning en Perisfeer. Met 92 procent is de Stad Antwerpen de belangrijkste aandeelhouder in de vennootschap. Verder participeren onder meer ook het OCMW Antwerpen (5,6 procent) en de Provincie Antwerpen (1,3 procent). De missie van Woonhaven Antwerpen bestaat eruit huurders een kwalitatieve en betaalbare woning aan te bieden in een aangename omgeving, met aandacht voor duurzaamheid en architectuur. Woonhaven Antwerpen creëert daarbij een woonmix met respect voor herkomst, overtuiging en sociale achtergrond. Alles samen beheert en verhuurt Woonhaven Antwerpen zowat 18.000 woningen. De organisatie is daarmee de grootste huisvestingsmaatschappij van Vlaanderen. En dat is niet alles. Er staan voor de nabije toekomst nog 13 nieuwbouwprojecten op stapel (320 huurappartementen en -woningen, en 70 koopappartementen), 11 vervangingsbouwprojecten (940 appartementen en woningen) en 21 renovatieprojecten (1.000 appartementen). Woonhaven Antwerpen ondersteunt haar dienstverlening vanuit het hoofdkantoor in het centrum van de stad, drie regiokantoren, vijf wijkkantoren en drie locaties voor de technische diensten. De organisatie telt 280 medewerkers.

HOE ZIET HET FINANCETEAM ERUIT?

Het financeteam van Woonhaven Antwerpen bestaat uit twaalf medewerkers. Ze zijn actief rond diverse domeinen: financiële

en analytische boekhouding, debiteurenbeheer en huurlasten (voorbereiding en controle). Aan het hoofd van het team staat Wouter Gehre, die behalve over finance ook de leiding heeft over ICT en personeelsbeleid.

WAT VORMDE DE AANLEIDING VOOR HET PROJECT?

De fusie van vier huisvestingsmaatschappijen tot Woonhaven Antwerpen was een politieke beslissing. De schaalvergroting moest Woonhaven Antwerpen nieuwe mogelijkheden bieden. Tegelijk wilde de huisvestingsmaatschappij van de gelegenheid gebruik maken om voor een ICT-gedreven organisatie te kiezen. “Twee jaar na de fusie was de tijd rijp voor een risicoanalyse”, stelt Wouter Gehre. “Daarbij was het onze doelstelling de pijnpunten en risicodomeinen in kaart te brengen, om zo de belangrijkste prioriteiten te kunnen oplijsten. We wilden met name een inschatting maken van de bedrijfsrisico’s, geëvalueerd op basis van hun mogelijk financiële impact of reputatieschade. De analyse zou vervolgens als basis dienen om concrete actieplannen te ontwikkelen en te implementeren.” In samenwerking met KPMG nam Woonhaven Antwerpen verschillende risicodomeinen onder de loep. Wouter Gehre: “Het ging om heel uiteenlopende bevindingen. Er waren onder meer de risico’s die verband houden met de huurders, zoals schade of wanbetaling. Maar even goed detecteerden we een risico in verband met de samensmelting van de pensioenplannen van de vier voormalige huisvestingsmaatschappijen.” De studie gaf uiteindelijk aanleiding tot de definiëring van vijftien domeinen waaraan Woonhaven Antwerpen concrete doelstellingen koppelde. Eén ervan hield verband met de nood aan scorecards en KPI’s. Wouter Gehre: “We vormden een



KERNCIJFERS

- Activiteit: Huisvesting
- Omzet: 63.244.920 euro
- Personeelsbestand: 280 (256,5 FTE)
- Aantal medewerkers in finance: 12
- Aandeelhoudersstructuur:
Stad Antwerpen (92%), OCMW Antwerpen (5,6%)
en Provincie Antwerpen (1,3%)
- Multinationaal actief:
Werkzaal in Antwerpen

werkgroep om te onderzoeken hoe we op de best mogelijke manier de meetresultaten van onze processen kunnen rapporteren aan het management. De doelstelling daarvan is eigenlijk eenvoudig: weten of we goed bezig zijn.” Concreet zou zich dat vertalen in een eerste project dat een antwoord biedt op twee concrete vragen: hoe scoort Woonhaven Antwerpen op het vlak van leegstand en op het vlak van de uitvoering van werken aan huizen en appartementen. Wouter Gehre: “Op dat moment hadden we al een systeem voor rapportering op onze operationele systemen, maar dat voldeed niet voor de meting van de specifieke doelen die we wilden stellen.” Woonhaven Antwerpen maakte tot dan gebruik van Business Objects in een model met een beperkt aantal licenties, gevoed door de data uit LORD, het ERP-pakket voor sociale huisvestingsmaatschappijen van leverancier Ordiges. “We hebben ervoor gekozen om het rapporteringsverhaal helemaal vanuit de basis op te bouwen, en te vertrekken vanuit een behoefteanalyse. Omdat we voor het traject intern niet over de nodige expertise beschikten, ging onze voorkeur naar een coachingmodel.” Na een openbare aanbesteding gunde Woonhaven Antwerpen het project aan element61.

WAT WAS DE AANPAK VAN HET PROJECT?

Woonhaven Antwerpen koos ervoor eerst een basisarchitectuur uit te bouwen, om daarna meteen van start te gaan met enkele *quick wins*. “We wilden snel kunnen beginnen”, zegt Jan Pieters, hoofd ICT bij Woonhaven Antwerpen. “In eerste instantie deden we dat met eerder beperkte functionaliteit en binnen domeinen waarin we geen problemen verwachtten op het vlak van datakwaliteit. Onze voorkeur ging daarbij naar kortlopende iteraties, waarbij we telkens binnen de drie maanden een eerste resultaat konden opleveren.” Woonhaven Antwerpen definieerde twee trajecten waarmee de organisatie meteen van start zou kunnen gaan. Een eerste traject had te maken met het beheer van leegstand, een tweede met het verwerven van inzicht in de uitvoering van technische interventies aan de gebouwen. Voor de technische laag van het project viel de keuze op Microsoft SQL Server 2012 als platform, in combinatie met Microsoft Reporting, Integration and Analy-

sis Services. “Het is in de eerste plaats de functionaliteit van de oplossing die onze voorkeur heeft bepaald”, vertelt Jan Pieters. “Tegelijk was Microsoft ook op het vlak van de benodigde licenties de meest interessante oplossing. De Stad Antwerpen heeft een speciaal licentiecontract met Microsoft, en daar konden wij mee instappen.”

De eerste iteratie had als belangrijkste doelstelling het plat-

We hebben ervoor gekozen om het rapporteringsverhaal helemaal vanuit de basis op te bouwen, en te vertrekken vanuit een behoefteanalyse.

form op te stellen. Dat gebeurde in nauwe samenwerking met de consultants van element61. De bedoeling is dat Woonhaven Antwerpen in de volgende fasen het project stap voor stap meer zelf zal dragen, waarbij element61 zijn rol stilaan uitsaakt. Concreet bouwde het projectteam tijdens de eerste iteratie twee datakubussen en een tiental rapporten. “In de praktijk zijn het onder andere de medewerkers van de technische dienst die van de tool gebruik maken”, zegt Alexandre Lutsenko, verantwoordelijk voor databeheer bij de ICT-afdeling van Woonhaven Antwerpen. “De oplossing laat hen toe antwoorden te krijgen op specifieke vragen: welk type vakmannen werkt het vaakst in welke wijken en gebouwen, voor welk type opdrachten komen de meeste aanvragen binnen, enzovoort.” Voorheen was die informatie ook wel beschikbaar in de systemen van Woonhaven Antwerpen, alleen was het niet zo eenvoudig om tot een leesbaar rapport te komen. “Daar moest ik telkens een specifiek rapport voor programmeren”, vervolgt Alexandre Lutsenko. “Vandaag heeft de business een veel hogere graad van zelfredzaamheid. In plaats van de programmering van een rapport aan te vragen, kan ze meteen zelf de gewenste informatie uit de betrokken kubussen halen.” Dat biedt de businesszijde van Woonhaven Antwerpen een groot

voordeel. De organisatie komt een stuk dichterbij de praktijk. Woonhaven Antwerpen kan nu sneller en gericht antwoorden op vragen rond de betrokken informatiedomeinen. Omdat de organisatie sneller toegang heeft tot concrete informatie, kan ze de eigen beslissingsprocedures vlotter laten verlopen. Dankzij het traject rond leegstand heeft Woonhaven Antwerpen vandaag een beter zicht op de verschillende types leegstand in haar patrimonium en op de evolutie daarvan in de tijd. Soms staat een huis of appartement even leeg nadat een huurder is vertrokken, terwijl de technische dienst herstellingen uitvoert voor het contract van de nieuwe huurder ingaat. In andere gevallen is er structurele leegstand, bijvoorbeeld wanneer Woonhaven Antwerpen een compleet gebouw wil renoveren. Wouter Gehre: “Die oefeningen vragen een door-dachte aanpak, zodat de verhuis van de bewoners zo efficiënt mogelijk kan verlopen, terwijl we de leegstand toch tot een minimum beperken.” Uit het project kwam in dat verband bijzonder veel bruikbare informatie naar boven. Die moet Woonhaven Antwerpen toelaten de leegstand van zijn gebouwen beter te beheren en waar mogelijk in te korten. Een tweede aspect van de eerste iteratie had betrekking met het verwerven van inzicht rond de uitvoering van technische interventies, op basis van werkbonden. Wouter Gehre: “We wilden beter zicht krijgen op het niveau van onze dienstverlening op het vlak van herstellingen en technische interventies. Op welke termijn kan een elektricien of loodgieter langs gaan bij een huurder die om een herstelling heeft gevraagd, bijvoorbeeld, of wanneer er pieken zijn in de vraag naar bepaalde interventies.” Woonhaven Antwerpen heeft nu meer gedetailleerde cijfers over de werkbonden die de organisatie verwerkt. Het gaat om informatie over de types opdrachten, de spreiding ervan, de doorlooptijden, enzovoort. Dat laat Woonhaven Antwerpen toe de personeelsbezetting van de technische dienst efficiënter te organiseren, in functie van de behoeften op het terrein. Wouter Gehre: “Het voorbeeld van de werkbonden geeft goed aan welke doelstellingen we met het project realiseren. Enerzijds is er de informatie die we als KPI of in scorecards kunnen gebruiken, en waarmee we de realisatie van onze interne objectieven kunnen aftoetsen. Anderzijds leiden we er ook ad-

hocinformatie uit af die meteen inzetbaar is.” In een volgende stap wil Woonhaven Antwerpen het gebruik van het business-intelligenceplatform uitbreiden naar andere domeinen, onder meer finance. Wouter Gehre: “We zijn bewust niet met finance begonnen. Dat was een te groot en te omvattend project om mee te starten. De trajecten rond leegstand en werkbonden bleven altijd vrij overzichtelijk en zijn duidelijk omlind. Dat maakte ze ideaal om mee te starten en ervaring mee op te doen binnen een beperkte periode. Na drie maanden konden we ze afronden, met een positief resultaat en een duidelijk toegevoegde waarde. Op die manier konden we al enige ervaring opbouwen die we nu voluit inzetten bij de zwaardere trajecten, zoals binnen finance.” Concreet gaat Woonhaven Antwerpen op zoek naar ondersteunende informatie over onder meer huurachterstal en de opvolging daarvan door de teams van Woonhaven. Daarnaast wil de organisatie ook extra gegevens verzamelen over haar dienstverlening en processen, onder meer bij de huurlastenafrekening. Het gaat om de afrekening van onder meer water- en energieverbruik, verrekend met de voorschotten die de huurder daar tijdens het jaar al voor heeft betaald. Begin 2013 start Woonhaven Antwerpen beide nieuwe trajecten op.

WAT ZIJN DE LESSONS LEARNED UIT HET PROJECT?

Bij de eerste iteratie – het traject rond leegstand en werkbonden – definieerde Woonhaven Antwerpen een reeks concrete rapporten als gewenst eindresultaat. Die rapporten waren verbonden met één datakubus. Jan Pieters: “We hebben geleerd dat de datakubus eigenlijk de belangrijkste doelstelling vormt. De rapporten volgen daar min of meer vanzelf uit. We zien ook in de praktijk dat we meer gebruik maken van de kubus dan van de rapporten. Wat mij betreft is dat de belangrijkste les die we geleerd hebben: de eerste doelstelling is de kubus, om dan na een paar maanden te bekijken welke de meest gestelde vragen zijn. Daar kunnen we dan rapporten uit destilleren.” Tijdens de uitvoering van de eerste iteratie bleek het coaching-model goed te werken. Dat houdt Woonhaven Antwerpen ook bij de geplande nieuwe projecten verder aan. Wouter Gehre: “We zullen nog meer nadruk leggen op de buy-in van de eind-

gebruikers. Het is belangrijk dat ze voeling hebben met de doelstellingen en met onze aanpak. Finance is ook een veel breder domein om in te werken. Daarom zullen we de key users nog vroeger bij het project betrekken.” Woonhaven Antwerpen wil de tweede iteratie nog meer als een businessproject neerzetten. Via de grotere betrokkenheid van de gebruikers zal het project zichzelf versterken en zo het gebruik van slimme ICT binnen Woonhaven Antwerpen verder doen toenemen. ■

ORGANIGRAM

Wouter Gehre: directeur financiën, personeel en ICT

- Financiën & centrale administratie
 - Financiën (12)
 - Centrale administratie (4)
- Secretariaat & onthaal (2)
- ICT (4)
- Personeel & HR (3)