

Technisch beheer en strategisch voorraadbeleid in de corporatiepraktijk

Uitkomsten van een sectorbrede enquête



Dr. ir. Geert Vijverberg

> Inhoud

Woningcorporaties besteden miljarden per jaar aan onderhoud en verbetering van het woningbezit.

Het voorraadbeleid van beheerinstellingen zorgt voor een onderbouwing van de keuzes en aanpak van complexen en de daarmee gemoeide financiële middelen. In het verlengde draagt de technische organisatie zorg voor een verantwoorde besteding van de middelen.

In dit rapport wordt verslag gedaan van een sectorbrede enquête onder corporaties naar de ontwikkelingen op het terrein van strategisch voorraadbeleid en technisch beheer. Strategisch voorraadbeleid en technisch beheer blijken sterk in beweging en komen allerm minst eenduidig tot stand. Steeds vaker wordt de technisch beheeraanpak in de integrale planvorming meegenomen. Ook hier kiezen corporaties voor verschillende wegen. De technische organisatie van corporaties ondergaat veranderingen. Het woondienstenmodel is op zijn retour. De aanbesteding van onderhoud gebeurt nog voor een belangrijk deel via traditionele aanbestedingen. Prestatiegerichte contracten en prestatiegerichte lange termijn samenwerking zijn echter in opmars.

Tot slot blijkt dat in het onderhoud nog veelvuldig wordt gewerkt met eigen onderhoudsdiensten. Wat is het bestaansrecht van de eigen uitvoerende dienst, aan welke innovaties werkt men en wat is de agenda voor de komende 5 tot 10 jaar?

> Colofon

Dit onderzoek kwam tot stand in het kader van het onderzoeksprogramma Corpovenista, waarin wordt samengewerkt door een achttal grote woningcorporaties (de Alliantie, de Key, Kristal, Staedion, Vestia, Woonbron, de Woonplaats en Ymere), Aedes (de vereniging van woningcorporaties), Onderzoeksinstituut OTB Technische Universiteit Delft en onderzoeksgroepen van de Universiteiten van Utrecht en Amsterdam (zie: www.corpovenista.nl).

Corpovenista is onderdeel van het wetenschappelijk programma binnen het Habiforum-kennisontwikkelingsprogramma 'Vernieuwend Ruimtegebruik'.

Dit rapport is digitaal verkrijgbaar via www.corpovenista.nl

> Habiforum

Dit is een publicatie van Habiforum in het kader van het programma Vernieuwend Ruimtegebruik. Habiforum is een kennisnetwerk dat ruim 2.000 experts verbindt, die samen nieuwe vormen van duurzaam ruimtegebruik ontwikkelen én in de praktijk brengen. Het programma omvat praktijkprojecten (proeftuinen) en wetenschappelijk onderzoek. Het wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met het InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de universiteiten van Delft, Rotterdam, Amsterdam (VU en UvA), Utrecht en Wageningen. Door deze samenwerking ontstaat er synergie tussen wetenschap, praktijk en beleid. Habiforum wordt gefinancierd vanuit Bsik, het kennis economieprogramma van de Rijksoverheid, en uit bijdragen van publieke en private partijen. Zie ook: www.habiforum.nl



Technisch Beheer en Strategisch voorraadbeleid in de corporatiepraktijk

Uitkomsten van een sectorbrede enquête

Dr. ir. Geert Vijverberg

Gouda, november 2005

Dit is een uitgave van Habiforum in het kader van het programma Vernieuwend Ruimtegebruik.

Habiforum
Büchnerweg 1, 2803 GR Gouda
Postbus 420, 2800 AK Gouda
Telefoon (0182) 540 655
Fax (0182) 540 656
Email: info@habiforum.nl

Auteursinformatie
Geert Vijverberg is werkzaam bij:

Onderzoeksinstituut OTB
Technische Universiteit Delft
Jaffalaan 9, 2628 BX Delft
Postbus 5030, 2600 GA Delft
Telefoon (015) 278 30 05
Fax (015) 278 44 22
Email: vijverberg@otb.tudelft.nl

©Copyright 2005 by Onderzoeksinstituut OTB

No part of this report may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the copyrightholder.

Inhoud

Voorwoord

1	Introductie	9
2	Algemene gegevens woningcorporaties	11
2.1	Woningen in beheer bij corporaties	11
2.2	Aantal medewerkers in dienst	11
2.3	Eigen vermogen en de bedrijfswaarde van corporaties	13
3	Onderhoud en investeringen	14
3.1	Uitgaven reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud	14
3.2	Investerings- en exploitatiekeuzes in het voorraadbeleid	15
4	Strategisch voorraadbeleid	16
4.1	Voorraadbeleidsplannen, missie en ondernemingsdoelstellingen	16
4.2	Investerings- en exploitatiekeuzes in het voorraadbeleid	16
4.3	Meerjaren investeringsplanning in relatie tot voorraadbeleid	19
4.4	Uitwerking voorraadbeleid in beheerplannen	19
5	Kwaliteitsniveaus binnen technisch beheer en strategisch voorraadbeleid	22
5.1	Introductie kwaliteitsniveaus	22
5.2	Differentiatie kwaliteitsniveaus binnen onderhoudssoorten en schaalniveaus	22
5.3	Differentiëren onderhoudsbeleid aan de hand van strategieën/labels en beheerarrangementen in het voorraadbeleid	24
5.4	Onderdelen van kwaliteitsdifferentiatie en hanteerbaarheid kwaliteitsniveaus	25
6	Technische beheerorganisatie en taken	27
6.1	Ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie van woningcorporaties	27
6.2	Ontwikkeling technische organisatie	27
6.3	Organisatie van het klachtenonderhoud en service abonnementen	28
6.4	Organisatie van het mutatieonderhoud	29
6.5	Organisatie van het planmatig onderhoud en overige taken	30
6.6	Organisatie van projecten	32
7	Eigen uitvoerende onderhoudsdienst	33
7.1	Introductie eigen onderhoudsdienst	33
7.2	Onderhoudsomzet woningcorporaties	33
7.3	Aanwezigheid, werkterrein en omvang eigen onderhoudsdienst	33
7.4	Onderhoudsomzet eigen onderhoudsdiensten	35
7.5	Afweging wel of geen eigen uitvoerende onderhoudsdienst	36
7.6	Innovaties bij eigen uitvoerende onderhoudsdiensten	38
7.7	Toekomst eigen uitvoerende onderhoudsdiensten	41
8	Meerjaren onderhoudsplanung en conditieopname	43
8.1	Conditieopname binnen de meerjaren onderhoudsplanung	43
8.2	Registratie gegevens conditieopname	44
9	Aanbesteding en uitvoering van onderhoud	47
9.1	Aanbesteding planmatig onderhoud	47
9.2	Afsluiten onderhoudscontracten	47

9.3 Typen onderhoudscontracten	48
9.4 Prestatiegerichte samenwerking en prestatiecontracten in het onderhoud	49
9.5 Kenmerken van prestatiegerichte samenwerking en prestatiecontracten in het onderhoud	51
10 Automatisering	53
10.1 Centrale bedrijfsinformatiesystemen	53
10.2 Meerjaren onderhoudsplanningssystemen	54
11 Samenvatting en conclusies	56
Bijlage A Vragenlijst Enquête Technisch Beheer en strategisch voorraadbeleid Woningcorporaties	64

Voorwoord

Het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft heeft samen met Aedes vereniging van woningcorporaties en de Stichting KOVON (Kwaliteit Ontwikkeling en Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland) een enquête uitgevoerd naar de ontwikkelingen in het technisch beheer bij woningcorporaties. Het laatste complete beeld stamt uit 1997 (Straub, 1997). Hoogste tijd dus voor het opnieuw in kaart brengen van de stand van zaken.

De enquête stelt technisch beheer centraal. Ook gaat de enquête in op strategisch voorraadbeleid en worden enkele algemene en financiële gegevens gevraagd. De inhoud is door het Onderzoeksinstituut OTB in overleg met Aedes en KOVON vastgesteld. Daarmee worden doublures met reguliere enquêtes voorkomen.

Het onderzoek maakt deel uit van het project 'Prestatiegerichte samenwerking in het technisch beheer van woningen', dat op zijn beurt onderdeel uitmaakt van het Habiforum Onderzoeksprogramma 'Vernieuwend Ruimtegebruik'. Het project wordt mede gefinancierd door verschillende woningcorporaties, Aedes Vereniging van Woningcorporaties (verenigd in Corpovenista) en SBR.

Het Onderzoeksinstituut OTB dankt Albert Koedam van Aedes, Gabriël Versolato van Kovon en Dirk Zuiderveld van Kjenning voor de medewerking om dit enquête-onderzoek van de grond te tillen.

Albert Koedam heeft zorggedragen voor een e-mailbestand van bij Aedes aangesloten leden. Daarnaast heeft hij onderzocht of de vragenlijst niet overlapt met de eigen Aedes ledenenquêtes (denk aan de jaarlijkse Bedrijfstakingenonderzoeken). Kovon was bereid om commentaar te leveren op de vragen in de rubriek 'Eigen onderhoudsdienst'. Daarnaast heeft Kovon het mogelijk gemaakt dat het onderzoek door middel van een elektronische enquête kon worden uitgevoerd.

Ad Straub en Nico Nieboer van het Onderzoeksinstituut OTB hebben commentaar geleverd en aanvullingen aangedragen op de concept vragenlijst.

Tot slot dankt het Onderzoeksinstituut OTB Richard van der Zee en Bauke de Vries van het bureau Tri-Bees, dat gezorgd heeft voor de elektronische verwerking van de vragenlijsten (e-mail en internet).

1 Introductie

De enquête is elektronisch via internet afgenomen. Via Aedes verkreeg het Onderzoeksinstituut OTB de beschikking over een 'algemeen' mailbestand van de aangesloten woningcorporaties. In een begeleidende elektronische brief is uitleg gegeven over het hoe en waarom van de enquête. De enquête is gericht aan de directie van corporaties. Desgewenst konden bepaalde delen van het vragenformulier worden ingevuld door een hoofd Technische zaken of Onderhoud en/of beleidsmedewerkers die zich bezighouden met Voorraadbeleid en/of Techniek. De peildatum voor alle vragen is (tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven) 31 december 2003.

In totaal zijn 530 corporaties benaderd. 125 hebben de enquête geretourneerd. Dit is een respons van 24%. De 125 corporaties beheren in totaal 541.807 woningen (gemiddeld 4.335 woningen). Omgerekend naar 100% betekent dit dat corporaties 2,26 miljoen beheren. Dit komt goed overeen met het aantal dat Aedes recent heeft gepubliceerd, namelijk 2,4 miljoen (Aedes, 2003).

De enquête bevat 39 vragen (zie bijlage 1). De vragen zijn in verschillende rubrieken ondergebracht. De rubrieken vormen de hoofdstukken in dit rapport:

- Algemeen (hoofdstuk 2) - vragen 1 tot en met 4
- Onderhoud en investeringen (hoofdstuk 3) – vragen 5 en 6
- Strategisch voorraadbeleid (hoofdstuk 4) - vragen 7 tot en met 14
- Kwaliteitsniveau binnen technisch beheer en strategisch voorraadbeleid (hoofdstuk 5) – vragen 15 tot en met 20
- Technische beheerorganisatie en taken (hoofdstuk 6) – vraag 21
- Eigen onderhoudsdienst (hoofdstuk 7) – vragen 22 tot en met 28
- Meerjaren onderhoudsplanning (hoofdstuk 8) – vragen 29 tot en met 31
- Aanbesteding en uitvoering van onderhoud (hoofdstuk 9) – vragen 32 tot en met 36
- Automatisering (hoofdstuk 10) – vragen 37 en 38

In deze rapportage wordt aan de hand van de 'rechte tellingen' de respons van de respondenten op de vragen in de blokken behandeld. Diverse onderwerpen leenden zich voor een nadere verdieping door middel van (1) het leggen van verbanden tussen vragen (crossings) en het leggen van verbanden met onderzoeksresultaten uit 1997 (Straub, 1997) en andere relevante literatuur.

Waar interessant is een nadere uitsplitsing gemaakt van de antwoorden naar grootteklassen waartoe corporaties behoren. Daarbij is onderscheid gemaakt in vijf door Aedes in de Bedrijfstakpublicaties onderscheiden grootteklassen, te weten:

- I. 0-600 woningen
- II 600-1.800 woningen
- III 1.800-4.000 woningen
- IV 4.000-10.000 woningen en
- V >10.000 woningen

In tabel 1 is de respons van de corporaties die aan de enquête hebben meegewerkt afgezet tegen de werkelijke landelijke aantallen corporaties in de onderscheiden grootteklassen. De grootteklassen II, III en V zijn statistisch gezien goed vertegenwoordigd. De kleine corporaties in grootteklasse I zijn ondervertegenwoordigd en de corporaties in klasse IV wat oververtegenwoordigd. De respons levert ons inziens een redelijk betrouwbaar beeld op van de corporaties in Nederland. Bij nadere analyses naar grootteklassen moet rekening worden gehouden

met de gemaakte kanttekeningen van over- en ondervertegenwoordiging van bepaalde klassen.

Tabel 1.1 Respons naar grootteklasse van corporaties

Grootteklassen	Respons enquête	Landelijke verhoudingen
I 0-600 woningen	12 (10%)	107 (20%)
II 600-1.800 woningen	29 (23%)	133 (26%)
III 1.800-4.000 woningen	32 (26%)	118 (22%)
IV 4.000-10.000 woningen	43 (34%)	118 (22%)
V >10.000	9 (7%)	54 (10%)
Totaal	125 (100%)	530 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Bij het samenstellen van de vragenlijst in 2004 is rekening gehouden met een vergelijkbaar onderzoek uit 1997. Vragen die nog steeds actueel zijn, zijn zoveel mogelijk (al dan niet bewerkt) weer opgenomen. Op die manier is het voor diverse onderwerpen mogelijk om ontwikkelingen in de tijd te schetsen (1997-2004). Een aandachtspunt is wel dat het onderzoek uit 1997 zich richt op corporaties met meer dan 2.000 verhuureenheden in beheer. Corporaties met minder verhuureenheden zijn niet geënquêteerd daar hier minder innovatieve ontwikkelingen op het terrein van strategisch voorraadbeleid en technisch beheer werden verwacht. Op het moment dat vergelijking en het schetsen van trends aan de orde is, zal rekening worden gehouden met de indeling naar grootteklassen.

2 Algemene gegevens woningcorporaties

2.1 Woningen in beheer bij corporaties

In totaal hebben 125 woningcorporaties de enquête geretourneerd. De 125 corporaties beheren in totaal 541.807 woningen. Het gemiddeld aantal woningen in beheer bedraagt 4.335. De kleinste corporatie beheert 100 woningen en de grootste 32.000 woningen.

Tabel 2.1 Naast eigen woningen ook beheren of exploiteren van woningen van derden en ander onroerend goed?

Soort bezit:	Geen	1-9	10-99	100-499	500-999	> 1.000	Totaal
Woningen van VvE's en andere derden	52 (42%)	18 (14%)	22 (17%)	25 (20%)	7 (5%)	1 (1%)	125 (100%)
Bedrijfsruimten, winkels, ateliers	46 (36%)	44 (35%)	29 (23%)	6 (4%)	-	-	125 (100%)
Bibliotheken, artotheken, scholen	107 (86%)	18 (14%)	-	-	-	-	125 (100%)
Bedden of plaatsen in bejaardenhuizen en verzorgingstehuizen	94 (75%)	3 (2%)	15 (12%)	12 (10%)	1 (1%)	-	125 (100%)
Parkeerplaatsen op terreinen en in (collectieve en individuele) garages	56 (45%)	6 (5%)	33 (26%)	23 (18%)	6 (5%)	1 (1%)	125 (100%)
Overig.....	112 (89%)	6 (5%)	6 (5%)	1 (1%)	-	-	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Naast de eigen woningen beheren of exploiteren corporaties ook woningen van derden en ander onroerend goed. Het meest frequent worden bedrijfsruimten, winkels en ateliers genoemd (bijna 64%). Op de tweede plaats komen woningen van VvE's en andere derden (ruim 58%), gevolgd door parkeerplaatsen op terreinen en in garages (ruim 55%).

Slechts 25% van de corporaties beheert bedden of plaatsen in bejaardentehuizen en verzorgingstehuizen. Hekkenluiter vormen bibliotheken, artotheken en scholen. Nog geen 15% van de corporaties beheert of exploiteert dergelijke objecten.

Tot slot de categorie 'overig'. Een dertiental corporaties noemen uiteenlopende beheerobjecten als standplaatsen voor woonwagens (5x), kinderdagverblijven (3x), gezinsvervangende huizen, steunpunt ouderen, bergingen, fietskluizen en gemeenschappelijke ruimten in woonzorgcomplexen.

Nadere analyse van de resultaten leert dat grotere corporaties met meer dan 4.000 woningen (grootteklassen IV en V) veel frequenter woningen voor derden en ander onroerend goed beheren. Bijna driekwart van de grotere corporaties beheert bijvoorbeeld woningen van VvE's en andere derden en bedrijfsruimten, winkels en ateliers.

2.2 Aantal medewerkers in dienst

De 125 woningcorporaties die aan de enquête hebben meegewerkt, hebben in totaal 6.447 medewerkers in dienst. Alle corporaties tezamen hebben op basis van deze cijfers 26.860 medewerkers in dienst. Dit komt neer op gemiddeld 51,6 fulltime

medewerkers. Uit paragraaf 2.1 blijkt dat het gemiddeld aantal woningen 4.335 bedraagt. Dit betekent 1 medewerker op 84 woningen.

Wanneer we dit nader uitsplitsen naar grootteklasse dan valt op dat de kleinste corporaties (tot 1.800 woningen) verhoudingsgewijs meer medewerkers nodig hebben om het bezit te beheren (1 medewerker op 30 woningen). De meest ideale grootteklasse voor wat betreft de verhouding personeel/woningen blijkt grootteklasse III (1.800-4.000 woningen). Daar is de verhouding 1:108. Grootteklasse IV (4.000-10.000 woningen) volgt met 1:96. De grootste corporaties (>10.000 woningen) worden derde met een verhouding van 1:94.

Een conclusie is dat de kleinste corporaties (<1.800 woningen) niet efficiënt opereren en verhoudingsgewijs veel personeel nodig hebben om de woningen te beheren, onderhouden en eventueel nieuwbouw te ontwikkelen. Een andere belangwekkende conclusie is dat de grootste corporaties (>10.000 woningen) het verhoudingsgewijs wat slechter doen dan de middelgrote corporaties. In de argumentatie bij fusies mag efficiënter werken (hogere personeel/woning ratio) door bestuurders dus niet meer als argument worden gebruikt. Ter verzachting dient wel vermeld te worden dat grotere corporaties wat frequenter dan kleinere een eigen onderhoudsdienst met vakkrachten binnen de organisatie hebben. Ook ontwikkelen grotere corporaties vaak een breder pakket aan dienstverlening en maatschappelijke activiteiten.

Tabel 2.2 Aantal medewerkers (uitgedrukt in fulltime equivalent formatieplaatsen)

	<1.800 woningen	1.800- 4.000	4.000- 10.000	>10.000	Gemiddeld
Gemiddeld aantal woningen	925	2.707	6.089	17.266	4.335
Gemiddeld aantal personeelsleden	31,2	25,0	63,2	183,0	51,6
Aantal woningen per personeelslid	1:30	1:108	1:96	1:94	1:84

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

De verhouding 1:84 is overigens aanmerkelijk lager dan de situatie in 1987 en 1999. Uit onderzoeksgegevens van 1987 blijkt dat verhouding 1:116 was. Het betreft hier wel een onderzoek onder een selectie van corporaties die op dat moment innovatieve activiteiten in het technisch beheer ontplooiden (Amory en Vijverberg, 1987). Twaalf jaar later komt Aedes op basis van een representatief onderzoek onder de aangesloten leden met het kengetal 1:120 (Aedes, 2000). Meer recent onderzoek van Aedes over 2002 toont aan dat de norm in 'ongunstige' zin veranderd is in 1:105. Vulperhorst constateert in 1999 dat schaalvoordelen nog niet of nauwelijks tot efficiency voordelen leidt (Vulperhorst, 1999). Vulperhorst voorspelde dat een norm van 1:250 binnen enkele jaren een geaccepteerde norm zou zijn. Het omgekeerde lijkt de praktijk. De resultaten van het OTB onderzoek tonen voor 2004 een verdere 'verslechtering' ten opzichte van de cijfers van Aedes over 2002. Ook het Centraal Fonds Volkshuisvesting constateert al enige jaren dat de gerealiseerde bedrijfslasten hoog uitvallen. In 2001 was dit 7% en in 2002 13,3% (CFV, 2003). De sterke stijging heeft vooral betrekking op de personeelskosten en is voornamelijk toe te schrijven aan een stijging van het aantal formatieplaatsen.

De personeelsgroei hangt waarschijnlijk samen met nieuwe ambities van corporaties (herstructurering en andere grootstedelijke vraagstukken) en de hogere eisen die door actoren in het veld worden gesteld (huurders, gemeenten). De kwaliteit van de dienstverlening is op dit moment een belangrijk vraagstuk. De meeste corporaties zijn druk doende om de kwaliteit objectief te borgen (KWH, ISO, INK e.d.). Er wordt steeds meer belang gehecht aan informatie en communicatie naar de individuele klant. ICT biedt juist ook weer kansen voor een efficiëncyslag. ICT biedt ook goede

kansen voor een heroverweging van front- en backoffice taken. Zo experimenteren op dit moment enkele grote corporaties (met meer vestigingen) met een centraal administratiekantoor en call centers. Efficiency kan ook worden gevonden in de inkoopfunctie in de meest brede zin (Graaf en Laverman, 2004).

2.3 Eigen vermogen en de bedrijfswaarde van corporaties

Het eigen vermogen op basis van de historische kostprijs valt voor 7% van de corporaties negatief uit. Het overgrote deel heeft een positief eigen vermogen in de bandbreedte € 0-50 miljoen. Bijna één op de vijf heeft een vermogen dat daarboven ligt. De grotere corporaties doen het wat beter dan de kleine corporaties. Van de corporaties met meer dan 4.000 woningen heeft 28% een eigen vermogen van meer dan € 50 miljoen. Bij de corporaties met meer dan 10.000 woningen is dit zelfs 56%.

Het eigen vermogen op basis van de bedrijfswaarde valt een stuk positiever uit. Slechts 5,6% van de corporaties heeft vanuit die invalshoek een negatief eigen vermogen. 54% zit in de categorie 0-50 miljoen en 40% daarboven. Grotere corporaties doen het ook op dit onderdeel beter. 63% van de corporaties met meer dan 4.000 woningen en 67% van de corporaties met meer dan 10.000 woningen heeft een eigen vermogen € 50 miljoen of meer.

Tabel 2.3 Stand van het totale eigen vermogen en de bedrijfswaarde van de corporaties (in miljoenen €) op 31 december 2002

	Negatief	0-50	51-100	101-200	201-500	501-1.000	> 1.000	Totaal
Eigen vermogen op basis van historische kostprijs (totaal)	9 (7%)	94 (75%)	14 (11%)	6 (5%)	-	-	2 (2%)	125 (100%)
Eigen vermogen op basis van bedrijfswaarde (totaal)	7 (6%)	68 (54%)	35 (28%)	8 (6%)	5 (4%)	-	2 (2%)	125 (100%)
Bedrijfswaarde woningbezit (totaal)	7 (6%)	40 (22%)	29 (23%)	30 (24%)	12 (10%)	4 (3%)	3 (2%)	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

De bedrijfswaarde van het woningbezit valt het meest gunstig uit. Ruim 62% van de corporaties heeft een bedrijfswaarde die boven de € 50 miljoen ligt. Bij de wat grotere corporaties is dit percentage 75 (respectievelijk 67% voor corporaties met meer dan 10.000 woningen). In vergelijking met het voorgaande betekent dit dat de bedrijfswaarde van het overig onroerend goed bij de meeste corporaties negatief bijdraagt aan de totale vermogenspositie.

3 Onderhoud en investeringen

3.1 Uitgaven reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud

63% van de corporaties geeft in 2003 minder dan € 1 miljoen uit aan klachtenonderhoud (inclusief niet planmatig onderhoudscontracten en serviceabonnementen). 97% geeft minder uit dan € 5 miljoen. De totale uitgaven voor het reparatieonderhoud komen, volgens de benadering van gemiddelde waardes per bandbreedte, uit op € 190 miljoen. Dit betekent gemiddeld 1,53 miljoen per corporatie ofwel € 350 per woning.

Legitieme vraag is of de bandbreedtes (<1 en 1-5) bij reparatieonderhoud niet 'te breed' zijn gekozen? De scores zitten namelijk nagenoeg geheel in de eerste twee antwoordrubrieken. Bij middeling van de bandbreedtes ten behoeve van de berekening van de onderhoudskosten geeft dit de nodige onnauwkeurigheid.

Tabel 3.1 uitgaven (in miljoenen €) in 2003 aan reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud

Onderhoudssoorten	< 1	1-5	6-10	11-20	21-50	>51	Totaal1
Klachtenonderhoud (incl niet planmatig onderhoud contracten en serviceabonnement)	79 (63%)	42 (35%)	3 (2%)	-	-	-	124 (100%)
Mutatieonderhoud	94 (75%)	28 (23%)	2 (2%)	-	-	-	124 (100%)
Planmatig onderhoud (incl. planmatig onderhoud contracten)	33 (26%)	65 (53%)	20 (16%)	5 (4%)	1 (1%)	-	124 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

75% van de corporaties geeft minder dan € 1 miljoen uit aan mutatieonderhoud; 98% geeft minder uit dan € 5 miljoen. De uitgaven voor mutatieonderhoud komen uit op € 147 miljoen. Dit is 1,19 miljoen per corporatie ofwel € 275 per woning. Voor mutatieonderhoud geldt dezelfde kanttekening als voor reparatieonderhoud (scores voornamelijk in eerste twee antwoordrubrieken).

De totale onderhoudsuitgaven voor dagelijks onderhoud komen in 2003 uit op € 625 per woning. Dit is aanzienlijk hoger dan de cijfers die Aedes in een enquête onder de aangesloten leden voor het jaar 2002 heeft verzameld, namelijk € 448 per woning (Aedes, 2003). Tabel 3.1 heeft voor het klachten- en mutatieonderhoud dan ook slechts indicatieve waarde.

Ruim een kwart van de corporaties geeft minder dan € 1 miljoen uit aan planmatig onderhoud (inclusief planmatig onderhoudscontracten). De spreiding in onderhoudsuitgaven is bij deze onderhoudssoort dus groter. 52% geeft tussen de 1-5 miljoen uit, 16% tussen de 6-10 miljoen, 4% tussen de 11-20 miljoen. Het planmatig onderhoud komt uit op € 484 miljoen. Gemiddeld is dit 3,9 miljoen per corporatie ofwel € 900 per woning in 2003. Aedes komt in de Bedrijfstakinformatie 2002 met wat lagere uitgaven, namelijk € 815 (Aedes, 2003).

De totale onderhoudsuitgaven komen daarmee in 2003 op € 1528 per woning. Aedes komt voor 2002 met aanzienlijk lagere totale onderhoudsuitgaven, namelijk op

1 Tabel is foutief ingevuld door één corporatie. Deze corporatie stelt in 2003 meer dan 51 miljoen aan klachtenonderhoud te besteden. Dit zou neerkomen op duizenden euro's per woning. Dit is niet realistisch. Het antwoord van deze respondent is daarom buiten de tabel gelaten.

€ 1.263 per woning. Het verschil wordt vanzelfsprekend niet slechts door het boekjaarverschil bepaald. Daarom nogmaals nadrukkelijk de vermelding dat de berekende uitgaven in het OTB-onderzoek door de gekozen bandbreedtes in de antwoordrubrieken slechts een indicatieve waarde heeft. Gezien de onnauwkeurigheid is het niet zinvol om de bedragen verder uit te splitsen naar grootteklassen.

3.2 Investerings in renovatie/verbouw en nieuwbouw

Ruim 78% van de corporaties geeft in 2003 minder dan € 5 miljoen uit aan renovatie, verbouw en groot onderhoud. 18% geeft tussen 6-10 miljoen en 4% tussen de 11-20 miljoen uit. In totaal besteden de corporaties die aan de enquête hebben meegewerkt € 498 miljoen. Dit komt neer op € 4 miljoen per corporatie².

De nieuwbouwinvesteringen liggen op een vergelijkbaar niveau. 76% van de corporaties geeft minder uit dan € 5 miljoen. 14% geeft tussen 6-10 miljoen, 8% tussen de 11-20 miljoen uit en ruim 2% meer dan € 21 miljoen. In totaal investeren de corporaties die aan de enquête hebben meegewerkt in 2003 € 674 miljoen. Dit komt neer op € 5,4 miljoen per corporatie.

Tabel 3.2 Investerings (rendabel en onrendabel) in 2003 in renovatie/verbouw en nieuwbouw in het bezit (in miljoenen €)

Investerings	<5	6-10	11-20	21-50	51-100	>100	Totaal
Renovatie, verbouw, groot onderhoud	98 (78%)	22 (18%)	5 (4%)	-	-	-	125 (100%)
Nieuwbouw	95 (76%)	17 (14%)	10 (8%)	2 (1%)	1 (1%)	-	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

² De corporaties met minder dan 4.000 woningen (73 in getal) scoren op drie na allemaal in antwoordcategorie <5 miljoen. Ook hier geldt dat de bandbreedtes in antwoordcategorieën (<5 en 6-10 miljoen) te breed gekozen zijn

4 Strategisch voorraadbeleid

4.1 Voorraadbeleidsplannen, missie en ondernemingsdoelstellingen

In het onderzoek hanteren we de volgende definitie voor strategisch voorraadbeleid: 'Alle activiteiten die een woningbeheerder ontplooit met als doel de woningvoorraad op de korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvraag en doelstellingen van de verhuurder'.

71% van de corporaties stelt strategisch voorraadbeleid, conform de gegeven definitie, te hebben vastgelegd in één of meer actuele voorraadbeleidsplannen. Bijna eenderde van de corporaties heeft dit dus (nog) niet gedaan.

Zoals was te verwachten is het marktaandeel van strategisch voorraadbeleid bij kleinere corporaties wat lager dan gemiddeld en bij grotere wat hoger dan gemiddeld (zie tabel 4.1). In de grootteklassen I en II (<1.800 woningen) heeft 56% en in IV (4.000-10.000) en V (>10.000) respectievelijk 86 en 89% strategisch voorraadbeleid vastgelegd in één of meer actuele voorraadbeleidsplannen.

Het aandeel van corporaties die voorraadbeleid actief in de praktijk brengen is vanaf 1997 toegenomen van 76% naar 79%. In 1997 zijn zoals vermeld alleen corporaties met meer dan 2.000 woningen in het onderzoek betrokken. De vergelijking is gemaakt met corporaties met meer dan 1.800 woningen in beheer in 2004. De stijging is gering, maar toch opzienbarend, daar de vraagstelling in 2004 is aangescherpt ten opzichte van 1997. In 1997 is slechts gevraagd naar de strategisch voorraadbeleid conform de definitie. In 2004 is gevraagd of het voorraadbeleid conform de definitie is vastgelegd in één of meer actuele voorraadbeleidsplannen.

Tabel 4.1 Strategisch voorraadbeleid vastgelegd in actuele voorraadbeleidsplannen

	<1.800 woningen	1.800-4.000	4.000- 10.000	>10.000	Gemiddeld
Ja	23 (56%)	21 (66%)	37 (86%)	8 (89%)	89 (71%)
Nee	18 (44%)	11 (34%)	6 (14%)	1 (11%)	36 (29%)
Totaal	41 (100%)	32 (100%)	52 (100%)	9 (100%)	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Bij de overgrote meerderheid (91% of wel 81 corporaties) ligt aan het strategisch voorraadbeleid een uitgeschreven missie en gekwantificeerde ondernemingsdoelstellingen ten grondslag. Van de 81 corporaties die bevestigend antwoorden geeft 79% aan dat dit voor het gehele en 21% dat dit voor een deel van het bezit geldt. De genoemde percentuele verhouding is nagenoeg gelijk voor alle onderscheiden grootteklassen.

4.2 Investerings- en exploitatiekeuzes in het voorraadbeleid

Het voorraadbeleid spreekt zich uit over verschillende niveaus van de woningvoorraad en woonomgeving van de corporaties. Aan de corporaties die actuele voorraadbeleidsplannen hanteren is gevraagd op welke schaalniveaus uitspraken worden gedaan over investerings- en exploitatiekeuzes. De respondenten kunnen meer dan één antwoord (schaalniveau) selecteren. In totaal geven de 89 respondenten 177 antwoorden. Dit betekent gemiddeld twee antwoorden (schaalniveaus) per corporatie.

Het complex- en de Product-Markt-Combinatie (PMC) zijn met 66 respectievelijk 56% veruit favoriet. Het wijk/buurt niveau en het type woning nemen met 38, respectievelijk 27% een middenpositie in. Als schaalniveau vinden de corporaties het straatniveau met 10% het minst interessant (zie tabel 4.2). De antwoordcategorieën wijken wat af van de enquête van 1997. Op de onderdelen die wel vergelijkbaar zijn met de enquête van 2004 (wijk/buurt, PMC, type woning) vertonen de scores nauwelijks verschillen met 1997.

Van de 89 corporaties in de enquête die voorraadbeleidsplannen hanteren, hebben er 44 meer dan 4.000 woningen in beheer. Deze grootteklassen (IV en V) zijn nader geanalyseerd. De scores met betrekking tot de schaalniveaus wijken nauwelijks af van het gemiddelde. Twee opvallende zaken: het PMC niveau wordt door de grotere corporaties het meest belangrijke schaalniveau gevonden (bijna 64% ten opzichte van 56% gemiddeld). Het straatniveau is met afgerond 5%, voor de grotere corporaties nog minder interessant dan aan de hand van de totale respons al was geconstateerd.

Tabel 4.2 Schaalniveaus waarop het strategisch voorraadbeleid uitspraken doet over investerings- en exploitatiekeuzes (meer antwoorden mogelijk)

Schaalniveaus	Wijk/buurt	Complex	Straat	PMC	Type woning	Anders	Totaal
Alle corporaties die voorraadbeleid voeren	34 (38%)	59 (66%)	9 (10%)	50 (56%)	24 (27%)	1 (1%)	177 (199%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	17 (39%)	27 (61%)	2 (5%)	28 (64%)	13 (30%)	-	87 (197%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Aan de respondenten is aantal aspecten en overwegingen voorgelegd, met de vraag hoe belangrijk deze worden gevonden bij het bepalen van het voorraadbeleid en de daarop gebaseerde investeringen en exploitatiekeuzes. De resultaten zijn opgenomen in tabel 4.3. Aan de hand van de tabel trekken we de volgende conclusies:

- De woontechnische kwaliteit en het marktperspectief (verhuurbaarheid) worden het meest bepalend gevonden. Maar liefst 89% respectievelijk 82% van de corporaties vindt deze aspecten bepalend tot zeer bepalend. Nadere analyse leert dat zowel kleine als grote corporaties de woontechnische kwaliteit belangrijk vinden. Voor het marktperspectief zit daar het nodige verschil in. Kleine corporaties (met minder dan 1.800 woningen) hechten daar beduidend minder belang aan dan de wat grotere corporaties (met meer dan 4.000 woningen). Van grootteklasse I vindt 63% het marktperspectief bepalend tot zeer bepalend. Voor de grootteklassen IV en V is dit 87%.
- Op enige afstand, maar toch ook belangrijk vinden de corporaties de woningtypologie (68%), de bouwtechnische kwaliteit (67%) en de sociale problematiek in de straat, buurt en wijk (59%). Voor de woningtypologie en de sociale problematiek geldt hetzelfde als voor het hiervoor behandelde marktperspectief. Kleine corporaties hechten hier minder belang aan voor het voorraadbeleid dan grotere corporaties. Bij de bouwtechnische kwaliteit is het juist andersom. Maar liefst 83% van de corporaties met minder dan 1.800 woningen met voorraadbeleidsplannen vindt de bouwtechnische kwaliteit bepalend tot zeer bepalend. Voor de corporaties met meer dan 4.000 woningen in beheer is dit 56%.
- Boven de 50% (bepalend tot zeer bepalend) scoren tot slot ook het eigen vermogen en/of solvabiliteit (53%) en het exploitatieresultaat (50%). Kleine

corporaties in grootteklasse I hechten met 29, respectievelijk 25% veel minder belang aan deze aspecten. Bij de corporaties in grootteklassen IV en V is dit voor beide aspecten 62%.

- Maatschappelijk rendement en bouw/renovatie jaar van de woningen zitten met 46 en 45% net onder de 50%-grens. Maatschappelijk rendement kent een behoorlijke spreiding. Kleine corporaties vinden dit aanzienlijk minder belangrijk dan grote corporaties (grootteklassen I en II: 33%). Het belang van het bouw/renovatie jaar wordt door alle grootteklassen nagenoeg hetzelfde gewaardeerd.
- Marktwaaarde en boekwaaarde en/of bedrijfswaaarde worden door 42, respectievelijk 40% van de corporaties bepalend tot zeer bepalend voor het voorraadbeleid geacht. Ook voor deze financiële aspecten geldt (net als bij de eerder genoemde eigen vermogen/solvabiliteit en exploitatieresultaat) dat grotere corporaties deze aspecten aanzienlijk belangrijker vinden dan kleine corporaties. De grootteklassen IV en V scoren voor beide aspecten 53% (grootteklassen I en II 29 respectievelijk 21%).
- 40% van de corporaties vindt de wensen van zittende bewoners (zeer) bepalend voor het voorraadbeleid. Het belang wordt door alle grootteklassen nagenoeg hetzelfde gewaardeerd.
- Er is de afgelopen jaren veel over leefstijlen gedebatteerd en gepubliceerd. Bij leefstijlen gaat het om een combinatie van huishoudens- en gedragskenmerken (Kullberg e.a., 1996). Bij huishoudenskenmerken kan bijvoorbeeld worden gedacht aan leeftijd, samenstelling huishouden, sociale achtergrond en inkomen; bij gedragskenmerken gaat het om persoonlijke gedragingen en gedragskenmerken ten opzichte van anderen. Huishoudens- en gedragskenmerken kunnen worden vertaald in leefstijlen met betrekking tot wonen. Het enquêteonderzoek maakt duidelijk dat leefstijlen nog niet erg belangrijk worden gevonden. Slechts een kwart van de corporaties vindt leefstijlen bepalend en 1% zeer bepalend voor voorraadbeleid. Bij kleine corporaties speelt dit fenomeen met 8% eigenlijk (nog) geen rol. Grotere corporaties scoren iets boven de 30%. De waardering in de grootteklassen III, IV en V is daarbij overigens ongeveer gelijk.
- Corporaties vinden het bouwbesluit en gemeentelijke verordeningen en de milieukwaliteit nauwelijks van belang voor het voorraadbeleid. Slechts 21%, respectievelijk 17% vindt die aspecten van belang. Ook hier vinden grote corporaties beide aspecten belangrijker dan kleine corporaties. Corporaties in de grootteklassen IV en V scoren achtereenvolgens op de genoemde aspecten 33 en 20%; voor corporaties in grootteklassen I en II is dit 17, respectievelijk 13%.
- Het minst bepalend vinden de respondenten de beschikbaarheid van subsidies (7%). Hier zou je verwachten dat kleine corporaties subsidies belangrijker vinden dan grotere corporaties. Het omgekeerde blijkt het geval. Slechts 4% van de corporaties met minder dan 1.800 woningen vindt subsidies bepalend. Bij de corporaties met meer dan 4.000 woningen is dit 11% en bij grote corporaties met meer dan 10.000 woningen 13%.

Tabel 4.3 Aspecten en overwegingen die een rol spelen bij het bepalen van het voorraadbeleid

	Geen invloed	Enigszins bepalend	Bepalend	Zeer bepalend	Totaal
Bouwtechnische kwaliteit woningen	1 (1%)	29 (32%)	47 (52%)	13 (14%)	90 (100%)
Woontechnische kwaliteit woningen	1 (1%)	9 (10%)	52 (58%)	28 (31%)	90 (100%)
Milieukwaliteit woningen	23 (26%)	52 (58%)	15 (17%)	-	90 (100%)
Stedenbouwkundige kwaliteit	14 (16%)	48 (53%)	28 (31%)	-	90 (100%)
Bouwbesluit/gemeentelijke verordeningen	27 (30%)	44 (49%)	17 (19%)	2 (2%)	90 (100%)
Woningtypologie (eengezins, portiek e.d.)	5 (6%)	24 (27%)	52 (58%)	9 (10%)	90 (100%)
Bouw/renovatie jaar van de woningen	11 (12%)	39 (43%)	34 (38%)	6 (7%)	90 (100%)
Sociale problematiek in straat, buurt, wijk	9 (10%)	28 (31%)	44 (49%)	9 (10%)	90 (100%)
Marktperspectief (verhuurbaarheid)	2 (2%)	14 (16%)	38 (42%)	36 (40%)	90 (100%)
Leefstijlen van bewoners	22 (24%)	42 (47%)	25 (28%)	1 (1%)	90 (100%)
Wensen van zittende bewoners	8 (9%)	46 (51%)	35 (39%)	1 (1%)	90 (100%)
Exploitatieresultaat	9 (10%)	36 (40%)	39 (43%)	6 (7%)	90 (100%)
Boekwaarde en/of bedrijfswaarde	10 (11%)	44 (49%)	33 (37%)	3 (3%)	90 (100%)
Marktwaaarde	16 (18%)	36 (40%)	33 (37%)	5 (6%)	90 (100%)
Maatschappelijk rendement	12 (13%)	37 (41%)	35 (39%)	6 (7%)	90 (100%)
Beschikbaarheid van subsidies	42 (47%)	42 (47%)	6 (7%)	-	90 (100%)
Eigen vermogen en/of solvabiliteit	9 (10%)	33 (37%)	40 (44%)	8 (9%)	90 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

4.3 Meerjaren investeringsplanning in relatie tot voorraadbeleid

Het overgrote deel, namelijk ruim 90% van de corporaties (113 van de 125), werkt met een actuele meerjaren investeringsplanning. De kleine corporaties met minder dan 1.800 woningen zitten met 81% iets onder het gemiddelde en de overige wat grotere corporaties met 95% er wat boven.

Van de 113 corporaties die aangeven een actuele meerjaren investeringsplanning te hebben, geeft 70% aan dat het investeringsplan is opgesteld of bijgesteld op grond van het voorraadbeleidsplan. Bij de grote corporaties is dit percentage hoger (grootteklassen IV en V: 78%).

4.4 Uitwerking voorraadbeleid in beheerplannen

Een beheerplan is een nota waarin het strategisch voorraadbeleid is uitgewerkt in concrete beheerinstructies voor een (complex) woningen. 80% van de corporaties met een voorraadbeleidsplan heeft dergelijke beheerplannen opgesteld. Voor corporaties met meer dan 2.000 woningen is dit percentage 83. Dit betekent een toename ten opzichte van 1997. In 1997 was dit percentage 75.

57% (80% van 71%) van alle woningcorporaties heeft dus beheerplannen opgesteld. Van die 57% heeft 33% dit gedaan voor het gehele bezit en 24% voor een deel van het bezit. De resterende 43% heeft dergelijke beheerinstructies dus (nog) niet opgesteld.

Uit tabel 4.4 komt voorts naar voren dat grote corporaties frequenter het voorraadbeleid uitwerken in beheerplannen dan kleinere corporaties. Tevens is opvallend dat grotere corporaties beheerplannen verhoudingsgewijs vaker voor het gehele bezit uitwerken.

Tabel 4.4 Uitwerking voorraadbeleid in beheerplannen met concrete beheerinstructies

	<1.800 woningen	1.800-4.000	4.000- 10.000	>10.000	Totaal
Ja, voor het gehele bezit	11 (27%)	11 (34%)	15 (35%)	4 (44%)	41 (33%)
Ja, voor een deel van bezit	5 (12%)	7 (22%)	16 (37%)	2 (22%)	30 (24%)
Nee	25 (61%)	14 (44%)	12 (28%)	3 (33%)	54 (43%)
Totaal	41 (100%)	32 (100%)	52 (100%)	9 (100%)	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Aan de corporaties met beheerplannen, is gevraagd om aan te geven welke aspecten in die plannen zijn opgenomen. De respondenten kunnen vanzelfsprekend meer aspecten selecteren. In totaal geven de respondenten 391 antwoorden. Dit betekent gemiddeld 5,5 aspecten per corporatie.

Het huurprijsbeleid en het onderhoudsbeleid worden het meest frequent meegenomen in het beheerplan (negen van de tien beheerplannen). De investeringen in woningen en de doelgroep spelen in acht van de tien beheerplannen een rol. De exploitatietermijn wordt door zeven van de tien en investeringen in de woonomgeving door vijf van de tien corporaties genoemd.

Diensten en services en buurtbeheer vinden corporaties voor de beheerplannen duidelijk minder interessant (drie van de tien).

Voor de meeste aspecten geldt dat er geen grote verschillen zijn te constateren voor de verschillende grootteklassen. Er zijn enkele uitzonderingen. Opvallend is bijvoorbeeld dat investeringen in de woonomgeving, investeringen in buurtbeheer en diensten en services vooral belangrijk worden gevonden door middelgrote corporaties (1.800-10.000 woningen).

Door enkele respondenten worden nog andere aspecten genoemd, namelijk: bijzonderheden per complex, woonruimteverdeling, verkoop/sloop, portfolio, opplussen, woonkwaliteit en marktinformatie.

Tabel 4.5 Aspecten in het beheerplan

Aspecten in beheerplan	<1.800 woningen	1.800-4.000	4.000-10.000	>10.000	Totaal
Doelgroep	12 (75%)	16 (89%)	26 (87%)	5 (71%)	59 (83%)
Huurprijs(beleid)	15 (94%)	16 (89%)	29 (97%)	6 (86%)	66 (93%)
Investerings woonomgeving	4 (25%)	10 (56%)	19 (63%)	2 (29%)	35 (49%)
Investerings in woningen	13 (81%)	16 (89%)	27 (90%)	5 (71%)	61 (85%)
Onderhoud(sbeleid)	15 (94%)	16 (89%)	28 (93%)	5 (71%)	64 (90%)
Exploitatietermijn	9 (56%)	13 (72%)	26 (87%)	5 (71%)	54 (76%)
Buurtbeheer	2 (13%)	6 (33%)	16 (53%)	2 (29%)	26 (36%)
Diensten en services	1 (6%)	6 (33%)	14 (47%)	2 (29%)	23 (32%)
Anders,	1 (6%)	3 (17%)	1 (3%)	-	5 (7%)
Totaal	72 (450%)	102 (567%)	186 (620%)	32 (457%)	391 (551%)
	n = 16	n = 18	n = 30	n = 7	n = 71

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

5 Kwaliteitsniveaus binnen technisch beheer en strategisch voorraadbeleid

5.1 Introductie kwaliteitsniveaus

Eén van de doelstellingen van strategisch voorraadbeleid is het streven naar een optimale afstemming van de woningvoorraad op de wensen van de huidige huurders en toekomstige huurders (Straub, 2001). De uitkomst van strategisch voorraadbeleid is dat er complexstrategieën en onderhoudsstrategieën worden vastgesteld inclusief het gewenste kwaliteitsniveau. Een kwaliteitsniveau kan betrekking hebben op de bouwtechnische kwaliteit³, de woontechnische kwaliteit⁴, de kwaliteit van algemene ruimten (meergezinswoningen) en tuinen en het niveau van dienstverlening (diensten en services aan huurders in de woningcomplexen⁵). Die afstemming kan onder meer worden bereikt door kwaliteitsniveaus van woonproducten te differentiëren.

In het onderzoek is gevraagd of corporaties meer dan één kwaliteitsniveau hanteren. Exact 60% van de corporaties geeft aan dat dit het geval is. Bij grotere corporaties is dit percentage wat hoger (bijvoorbeeld corporaties met meer dan 4.000 woningen – 67%). Constatering is dus ook dat vier van de tien corporaties nog steeds traditioneel één kwaliteitsniveau in de praktijk brengt.

5.2 Differentiatie kwaliteitsniveaus binnen onderhoudssoorten en schaalniveaus

Van de corporaties die verschillende kwaliteitsniveaus hanteren, doet 84% dat in het planmatig onderhoud, 80% in het mutatieonderhoud en 44% in het klachtenonderhoud. Het klachtenonderhoud is in dit kader dus duidelijk minder interessant. Voor alle corporaties in Nederland betekent dit dat ongeveer de helft verschillende kwaliteitsniveaus hanteert in het planmatig en mutatieonderhoud; slechts een kwart doet aan kwaliteitsdifferentiatie in het reparatieonderhoud.

Uit tabel 5.1 blijkt dat grotere corporaties wat frequenter aan kwaliteitsdifferentiatie doen in vergelijking met kleinere corporaties (met uitzondering van reparatieonderhoud). Sinds 1997 is het gebruik van kwaliteitsdifferentiatie in het planmatig onderhoud en mutatieonderhoud licht toegenomen; voor reparatieonderhoud is het aandeel ongeveer gelijk gebleven. Door enkele respondenten worden nog andere 'onderhoudssoorten' genoemd, namelijk: groot onderhoud, service contracten en kwaliteitsdifferentiatie binnen investeringen die men doet.

³ Bouwtechnische kwaliteit is de kwaliteit van toegepaste bouwdelen en materialen, bouwwijze en de aanwezigheid van gebreken aan de bouwdelen (Straub, 2001)

⁴ Woontechnische kwaliteit zijn de eigenschappen van de woning die betrekking hebben op het gebruik van de woning en de daarbij behorende plattegrondkenmerken (volume, de ruimten en de indeling van de woning) en voorzieningen (uitrusting, afwerking en installaties) (Straub en Vijverberg, 2002)

⁵ Gedacht kan worden aan woonzorg georiënteerde diensten als thuiszorg, boodschappendiensten en dergelijke, verzekeringsdienstverlening zoals inboedel- en aansprakelijkheidsverzekeringen, tuinonderhoud, gemaksdiensten zoals schoonmaken, was- en strijkservice, hondenuitlaat service en dergelijke

Tabel 5.1 Onderhoudssoorten en kwaliteitsniveaus⁶

Onderhoudssoorten en kwaliteitsniveaus	Klachten- onderhoud	Mutatie- onderhoud	Planmatig onderhoud	Anders	Totaal
Alle corporaties die kwaliteitsniveaus differentiëren	30 (44%)	55 (80%)	58 (84%)	6 (9%)	149 (216%)
Corporaties met meer dan 1.800 woningen	22 (42%)	45 (85%)	45 (85%)	4 (8%)	116 (219%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	13 (39%)	28 (85%)	29 (88%)	3 (9%)	73 (221%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Aan de corporaties is vervolgens gevraagd op welke schaalniveaus kwaliteit wordt gedifferentieerd. Het niveau van het complex en Product-Markt-Combinatie (PMC) worden met 64%, respectievelijk 52% het meest frequent gebruikt. Koppeling van de onderhoudskwaliteit aan een PMC betekent dat de corporatie de onderhoudskwaliteit afhankelijk maakt van de doelgroep die men voor ogen heeft. Duurdere huurwoningen worden dan mogelijk anders onderhouden dan goedkope huurwoningen, jongeren- en studentenhuysvesting en seniorenwoningen. De wijk/buurt en het type woning nemen een middenpositie in. Het straatniveau is met 15% als schaalniveau duidelijk minder interessant.

Tabel 5.2 Schaalniveaus differentiatie kwaliteit⁷

Schaalniveaus differentiatie kwaliteitsniveaus	Wijk/buurt	Complex	Straat	PMC	Type woning	Anders	Totaal
Alle corporaties die kwaliteitsniveaus differentiëren	20 (27%)	48 (64%)	11 (15%)	39 (52%)	19 (25%)	4 (5%)	141 (188%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	12 (34%)	20 (57%)	6 (17%)	23 (66%)	11 (30%)	1 (3%)	73 (170%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Grotere corporaties (> 4.000 woningen) kiezen iets minder frequent dan gemiddeld voor het complexniveau (57%). Het PMC-niveau is voor deze groep het meest interessant.

Door enkele respondenten worden nog andere schaalniveaus genoemd (huurprijs, goedkope kernvoorraad en specifieke beheerclassen).

6 Deze vraag is door 75 corporaties (zie vraag 15 – bijlage 1 Vragenformulier) beantwoord. De enquêtevraag voorzag niet in de mogelijkheid om ontkennend te antwoorden. Hieraan is duidelijk wel behoefte. Zes van de 75 corporaties geven (in de rubriek 'anders') aan de onderhoudssoorten nog niet te gebruiken als mogelijkheid voor kwaliteitsdifferentiatie. Deze respondenten zijn alsnog uit de beantwoording 'gehaald' (n = 69 en dus niet 75 bij deze vraag).

De respondenten kunnen meer dan één antwoord selecteren (onderhoudssoorten waarvoor men meer dan één kwaliteitsniveau hanteert). In totaal geven de 69 respondenten 149 antwoorden. Dit betekent gemiddeld 2,1 onderhoudssoorten met kwaliteitsdifferentiatie per corporatie.

7 Deze vraag is door 75 corporaties (zie vraag 15) beantwoord. De respondenten kunnen meer dan één antwoord selecteren (schaalniveaus waarop men kwaliteitsniveau differentieert). In totaal geven de respondenten 141 antwoorden. Dit betekent gemiddeld 1,9 schaalniveaus per corporatie.

5.3 Differentiëren onderhoudsbeleid aan de hand van strategieën/labels en beheerarrangementen in het voorraadbeleid

Aan de corporaties is gevraagd of zij, gekoppeld aan strategieën/labels in het voorraadbeleid en beheerarrangementen, het onderhoudsbeleid differentiëren. Bij strategieën/labels kan worden gedacht aan ingrepen en of beslissingen over de toekomst van woningcomplexen zoals sloop, verkoop, groot onderhoud en renovatie. Onder beheerarrangementen verstaan wij het beheren van Verenigingen van Eigenaren (VvE's) en koop/huurarrangementen waarbij nog slechts een deel van het onderhoud door de verhuurder wordt gedaan. De respondenten kunnen meer dan één antwoord (strategie/label) selecteren. In totaal geven de 75 respondenten 170 antwoorden. Dit betekent gemiddeld 2,3 strategieën/labels per corporatie.

Bijna alle corporaties die meer dan één kwaliteitsniveaus onderscheiden, hanteren een aangepast onderhoudsbeleid in de periode tot voorgenomen sloop van de woning/woningcomplex (92%). Dit is op zich opvallend. Je zou verwachten dat elke zichzelf respecterende corporatie het onderhoudsbeleid bij sloopwoningen aanpast. Indien men dit niet doet is sprake van kapitaalvernietiging. Waarschijnlijk zit hier een discrepantie tussen formeel vastgelegd beleid (92%) en de dagelijkse praktijk (100%). Een andere verklaring is mogelijk de periode die corporaties bij de voorgenomen sloop hanteren. Indien dit tien jaar of korter is dan lijkt het goed mogelijk om hierop te anticiperen. Indien die periode langer is, dan is de 'hardheid' geringer en daarmee dus de mogelijkheden om te anticiperen lager. Op de voorgenomen periode tot grootonderhoud en renovatie wordt door tweederde en op de periode tot verkoop door eenderde van de corporaties die meer dan één kwaliteitsniveau hanteren, geanticipeerd. Dit is toch wel opvallend. Bij grootonderhoud en renovatie lijken, evenals bij sloop, grote besparingen mogelijk op het moment dat het onderhoudsbeleid wordt afgestemd op dit label. Bij verkoop is het eveneens mogelijk om te anticiperen door grote ingrepen wat uit te stellen en bijvoorbeeld vlak voor het moment van verkopen een verkoopbevorderende onderhoudsbeurt uit te voeren. Vaak heeft die beurt betrekking op gevelonderhoud en schilderwerk. Soms wordt ook het voorzieningenniveau in de woning opgeknapt maar steeds meer corporaties lijken er toe over te gaan om de interieuraanpak van de nieuwe eigenaren over te laten (zeer sterk 'smaakbepaald').

Naast huren of kopen van een woning, ontstaat er een groeiend aantal tussenvormen. In het geval van cascoverhuur of koophuur is een eigendomsscheiding tussen het casco (drager) en de inbouw van de woning aan de orde. De corporatie blijft in deze constructies veelal verantwoordelijk voor het onderhoud aan het casco en de algemene ruimten. De huurder/koper is verantwoordelijk voor de inbouw. Ruim de helft van de corporaties met meer dan één kwaliteitsniveau differentieert het onderhoudsbeleid naar eigen koop/huur arrangementen en 20% anticipeert met het onderhoudsbeleid op beheerarrangementen voor Verenigingen van Eigenaren.

Tabel 5.3 Strategieën/labels en beheerarrangementen

Strategieën/labels aangepast onderhoudsbeleid	Periode tot sloop	Periode tot GO/renovatie	Periode tot verkoop	Koop/huur arrangementen	Beheer VvE's	Anders	Totaal
	69 (92%)	50 (67%)	26 (35%)	39 (52%)	15 (20%)	1 (1%)	170 (227%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Door één respondent wordt nog een andere strategie/label genoemd, namelijk: einde exploitatie. Vanzelfsprekend is dit niet synoniem met sloop. De vervolgstrategie staat bij dit label nog open.

5.4 Onderdelen van kwaliteitsdifferentiatie en hanteerbaarheid kwaliteitsniveaus

Aan de corporaties is gevraagd op welke onderdelen zij kwaliteitsniveaus differentiëren. De woontechnische kwaliteit en de bouwtechnische kwaliteit worden met 92%, respectievelijk 81% het meest frequent gebruikt. De kwaliteit van algemene ruimten en tuinen en diensten en services vinden de corporaties in dit opzicht duidelijk minder interessant. De beantwoording blijkt ongeveer gelijk voor de verschillende grootteklassen.

Door enkele respondenten worden nog andere aspecten genoemd, namelijk: de omgeving van de woning, de woninggrootte, het woningaanbod, de leefbaarheid en de tevredenheid van bewoners.

Tabel 5.4 Differentiatie kwaliteitsniveaus

Differentiatie kwaliteitsniveaus	Bouwtechn. kwaliteit	Woontechn. kwaliteit	Kwaliteit alg. ruimten en tuinen	Diensten en services	Anders	Totaal
	61 (81%)	69 (92%)	22 (29%)	26 (35%)	6 (8%)	184 (245%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

In 1997 werd al vastgesteld dat corporaties die kwaliteitsniveaus hanteren in het algemeen drie onderhoudsniveaus onderscheiden, namelijk: gemiddeld, boven gemiddeld en minder dan gemiddeld (Straub, 1997). Die onderhoudsniveaus kun je in principe voor de verschillende onderscheiden onderhoudssoorten (klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud) uitwerken. In paragraaf 5.2 is reeds geconstateerd dat de meeste corporaties kiezen voor differentiatie van het planmatig en mutatieonderhoud. Het reparatieonderhoud is voor onderhoudsdifferentiatie al jaren minder in trek.

Het is in dit kader interessant om te weten op welke wijze de corporaties de kwaliteitsniveaus in het onderhoud hanteerbaar maken. In de enquête zijn zes mogelijkheden onderscheiden, te weten differentiatie: in toegestane onderhoudsactiviteiten per woning/complex, in voorgeschreven materiaalgebruik, van cycli onderhoudsactiviteiten in planmatig onderhoud, van geaccepteerde technische condities van bouwdelen en het stellen van uiteenlopende urgenties en/of prioriteiten aan de uitvoering van onderhoudsmaatregelen. De eerste drie mogelijkheden kunnen worden toegepast in alle onderhoudssoorten. De drie laatst genoemde mogelijkheden zijn voornamelijk van toepassing op het planmatig onderhoud.

De respondenten kunnen meer dan één antwoord selecteren. In totaal geven de 73 respondenten 200 antwoorden. Dit betekent gemiddeld 2,7 'toepassingen' per corporatie om kwaliteitsniveaus in het onderhoud hanteerbaar te maken.

Met betrekking tot alle onderhoudssoorten geldt dat bijna tweederde van de corporaties die meer dan één kwaliteitsniveau onderscheiden dit doen door middel van het differentiëren van toegestane onderhoudsactiviteiten per woning/complex; krap eenderde doet dit door het differentiëren van het materiaalgebruik en ruim eenderde door het differentiëren van het onderhoudsbudget. Voor de grotere corporaties zijn de genoemde percentages aanzienlijk hoger. Specifiek voor het planmatig onderhoud geldt dat het differentiëren van de cyclustijd van activiteiten het meest populair is. Bijna zes van de tien corporaties die aan

qualiteitsdifferentiatie doen, brengen dit in de praktijk. Eenderde tot de helft differentieert condities en/of stelt urgenties en prioriteiten. Voor deze mogelijkheden valt de invloed van de grootteklassen geheel ander uit. Het differentiëren op basis van condities wordt door grotere corporaties vaker in de praktijk gebracht dan gemiddeld. Voor urgenties/prioriteiten geldt het omgekeerde. Cyclidifferentiatie lijkt grootteklasse onafhankelijk. Een conclusie is dat conditieopname bij grotere corporaties meer voet aan de grond heeft. Indien op een verantwoorde manier op basis van condities activiteiten kunnen worden gekoppeld en gedifferentieerd, dan is er minder behoefte aan het separaat stellen van technische urgenties en functionele prioriteiten.

Tabel 5.5 Hanteerbaar maken van kwaliteitsniveaus binnen het onderhoud⁸

Kwaliteitsniveaus onderhoud hanteerbaar maken	Diff. budget	Diff. activiteiten	Diff. Mat. gebruik	Diff. cycli	Diff. condities	Urgenties/prioriteiten	Totaal
Alle corporaties die kwaliteitsniveaus differentiëren	28 (38%)	47 (64%)	24 (33%)	42 (58%)	28 (38%)	31 (43%)	200 (274%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	17 (49%)	29 (83%)	14 (40%)	20 (57%)	16 (46%)	10 (29%)	106 (302%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

⁸ De enquêtevraag voorzag niet in de mogelijkheid om ontkennend te antwoorden. Hieraan is wel behoefte. Twee van de 75 corporaties geven (in de rubriek 'anders') aan de kwaliteitsdifferentiatie in het onderhoud nog niet te gebruiken. Deze respondenten zijn alsnog uit de beantwoording 'gehaald' (n = 73 en dus niet 75 bij deze vraag).

6 Technische beheerorganisatie en taken

6.1 Ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie van woningcorporaties

Er zijn diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie van woningcorporaties. Zo is het aantal corporaties de afgelopen vijftien jaar sterk afgenomen en dus is de omvang van het bezit sterk toegenomen (zie hoofdstuk 2). Op het moment dat corporaties groeien neemt enerzijds de differentiatie van het bezit toe (meer typologieën vastgoed) en anderzijds neemt de fysieke afstand tot het bezit toe.

Een andere ontwikkeling is de differentiatie van klantgroepen. Steeds meer huwelijken en samenleefrelaties stranden. Het gevolg is meer alleenstaanden. De gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Daarnaast is demografisch gezien sprake van een ontgroening (er worden minder kinderen geboren en dus kleinere huishoudens) en vergrijzing (meer ouderen). Tevens kiezen mensen er steeds meer voor om langer zelfstandig te blijven wonen. Het besteedbaar inkomen is (ondanks de laag conjunctuur van de afgelopen jaren) de afgelopen decennia toegenomen. Door het toegenomen welvaartspeil stelt een deel van de huishoudens hogere eisen aan de huisvesting. Tot slot zijn de leefstijlen van huishoudens anders en meer complex dan vroeger. Bij leefstijlen kan worden gedacht aan combinaties van inkomen, opleiding, huishoudensamenstelling, maatschappelijke binding, etniciteit e.d (zie ook paragraaf 4.2). Het gevolg van dit alles is dat de woondienstenmarkt een stuk complexer is geworden in vergelijking met tien tot vijftien jaar geleden. Huurders eisen meer maatwerk ten aanzien van woonproducten (grootte, kwaliteit, ligging, huurprijs) en de bijbehorende dienstverlening (service- en zorgarrangementen). Differentiatie in woonproducten bevordert taakspecialisatie.

Een andere recente ontwikkeling komt voort vanuit het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH). In het BBSH zijn de taakvelden en beoordelingscriteria voor woningcorporaties vastgelegd. Onderkend wordt dat woningcorporaties een hybride karakter hebben. Centraal staat echter de taak om betaalbare huisvesting aan te bieden aan huishoudens die daar op eigen kracht op de woningmarkt niet in kunnen voorzien. Dit is dus de oorspronkelijke sociale doelstelling. Alle andere activiteiten in het kader van de volkshuisvesting mogen worden uitgevoerd mits ze de primaire taak niet schaden. Tevens mag geen winst worden gemaakt. Inkomsten uit commerciële activiteiten dienen weer in het kader van de primaire taak (sociale huisvesting) te worden ingezet. Commerciële activiteiten dienen in de toekomst helder gescheiden te worden van de maatschappelijke taakstellingen. Ook de fiscale afwikkeling van de activiteiten dient transparant te zijn. Commerciële activiteiten worden fiscaal anders afgewikkeld. De regelgeving stimuleert in dat opzicht dus (evenals differentiatie van klantgroepen) taakspecialisatie.

6.2 Ontwikkeling technische organisatie

In het onderzoek van 1997 (Straub, 1997) werden aan de corporaties vier organisatiemodellen voorgelegd: (1) het traditionele model met de driedeling in verhuur, techniek en financiën, (2) het traditionele model waarin corporaties vanuit de bestaande driedeling, verhuur en techniek via één loket (woon)diensten aan bewoners aanbieden (back en front office), (3) het woondiensten model waarbij de traditionele driedeling wordt opgeheven en naast ondersteunende diensten geïntegreerde woondiensten units ontstaan en (4) de gedecentraliseerde structuur

met vestigingen veelal gecombineerd met (2) of (3) en een aantal centrale ondersteunende diensten.

Opvallende conclusie in 1997 was dat het overgrote deel, namelijk ruim 60% van de corporaties, nog traditioneel dit wil zeggen conform model (1) of (2) georganiseerd was. In 1997 richtte de enquête zich op corporaties met meer dan 2.000 woningen. Kleine corporaties werken veelal traditioneel. Voor de gehele voorraad zou de verhouding niet 60/40 maar op dat moment misschien wel 80/20 zijn geweest. In de enquête van 2004 is besloten om niet naar de organisatiemodellen te vragen maar meer diepgang te bereiken door direct de onderliggende beheertaken aan de orde te stellen. Daarbij is vooral ingezoomd op de technisch beheertaken en de afdeling van waaruit de taken worden uitgevoerd. Op die wijze ontstaat op een indirecte manier toch weer een relatie met de modellen uit 1997.

In de navolgende paragrafen behandelen we per onderhoudssoort de technisch beheertaken. De vraag staat daarbij centraal welke technisch beheertaken door een Afdeling Technische Zaken (of synoniemen als Afdeling Technisch Beheer, Bouwzaken, Onderhoud e.d.) worden verricht, welke taken door een Stafafdeling Technische Zaken (afdeling Bedrijfsondersteuning of Centraal Bedrijfsbureau e.d) en welke technisch beheertaken door andere afdelingen binnen de organisatie worden gedaan of uitbesteed.

6.3 Organisatie van het klachtenonderhoud en service abonnementen

Bij klachtenonderhoud kan onderscheid worden gemaakt in de registratie/melding en de uitvoering. Daarnaast onderscheiden we separaat de uitvoering van service abonnementen. Voor service abonnementen betalen huurders een vast bedrag per maand. Voor dit bedrag wordt (een deel van) het onderhoud waarvoor huurders verantwoordelijk zijn, door de verhuurder uitgevoerd.

Uit de resultaten blijkt dat ruim de helft van de organisaties de registratie/melding laat afhandelen via een (lijn)afdeling Technische Zaken (tabel 6.1). Ruim een kwart van de meldingen loopt via een afdeling Woondiensten. Eén op de tien corporaties besteedt de registratie/melding uit aan derden. De stafafdeling Technische Zaken (indien aanwezig) speelt niet of nauwelijks een rol bij de melding en uitvoering van het reparatieonderhoud en het service abonnement.

Nadere analyse leert dat bij kleine corporaties (<1.800 woningen) het marktaandeel van de (lijn) afdeling Technische Zaken veel hoger ligt, namelijk rond de 70%. Het aandeel van Woondiensten bedraagt voor die grootteklasse slechts 6%. De kleinere corporaties geven aan de melding vaak ook elders in de organisatie te hebben geregeld. Waarschijnlijk moet daarbij gedacht worden aan een afdeling Klantenservice of algemeen secretariaat. Bij de uitvoering wordt duidelijk dat kleine corporaties vaker dan gemiddeld het onderhoud uitbesteden aan derden. Dit geldt met name voor het klachtenonderhoud (driekwart) en mindere mate voor het service abonnement (helft). Woondiensten speelt bij de uitvoering van reparatieonderhoud en service abonnementen bij kleine corporaties geen enkele rol.

Bij de grotere corporaties (>4.000) zien we een omgekeerd beeld. De rol van de (staf) afdeling Technische Zaken bij de melding zakt onder de 50% (overigens behoudt deze afdeling wel ongeveer het gemiddelde marktaandeel van tabel 6.1 bij de uitvoering). De rol van de afdeling Woondiensten bij de melding is aanzienlijk groter dan gemiddeld (ruim eenderde). Hetzelfde geldt voor de rol van Woondiensten in de uitvoering. Grote corporaties besteden dan ook minder vaak de uitvoering van het klachtenonderhoud (45%) en service abonnement (33%) uit aan derden. Dit komt overeen met conclusies die in hoofdstuk 7 worden getrokken over de eigen dienst. Grote corporaties hebben vaker een eigen dienst die de uitvoering en soms ook de intake van reparatieverzoeken afhandelt.

Uit de enquête in 1997 kwam naar voren dat 46% van de corporaties een Woondiensten model hebben (al dan niet vanuit een traditioneel model georganiseerd). Een ultieme taak voor Woondiensten was in 1997 de registratie/melding van reparatieverzoeken. Uit de antwoorden in 2004 blijkt dat 27% deze taak nog bij Woondiensten heeft ondergebracht. De conclusie lijkt daarmee gerechtvaardigd dat het woondiensten model voor deze onderhoudssoort op zijn retour is.

Tabel 6.1 Organisatie klachtenonderhoud en service abonnementen

Klachtenonderhoud	(Lijn)afdeling Technische Zaken	Stafafdeling Technische Zaken	Woondiensten/ verhuurmakelaars	Elders in organisatie	Uitbesteed aan derden	Totaal
Registratie/melding	69	9	34	11	10	133
reparatieverzoeken	(55%)	(7%)	(27%)	(9%)	(8%)	(106%)
Uitvoering	62	3	18	6	68	157
reparatieonderhoud	(50%)	(2%)	(14%)	(5%)	(54%)	(126%)
Uitvoering Service	61	3	18	9	53	144
abonnement huurder	(49%)	(2%)	(14%)	(7%)	(42%)	(115%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

6.4 Organisatie van het mutatieonderhoud

De activiteiten in het mutatieonderhoud vallen uiteen in de registratie/melding van reparatieverzoeken, de inspecties en opdrachtverstrekking en de uitvoering (zie tabel 6.2).

De rol van de afdeling Woondiensten/verhuurmakelaars is in mutatieonderhoud veel groter dan in het reparatieonderhoud. Het marktaandeel bij de registratie/melding van mutatieverzoeken is voor deze afdeling ongeveer gelijk aan die van de (lijn) afdeling Technische zaken (42% respectievelijk 46%). Inspecties worden wel weer in overgrote mate door de afdeling technische zaken verricht (58% respectievelijk 34%). De rol van een stafafdeling Technische zaken is ook hier beperkt. In vergelijking met reparatieonderhoud besteden corporaties mutatieonderhoud wat frequenter geheel of gedeeltelijk uit aan derden (57%).

Bij kleine corporaties (<1.800 woningen) is de rol van de (lijn) afdeling Technische zaken traditioneel veel groter (met uitzondering van de uitvoering van mutatieonderhoud). Het aandeel van de Woondiensten discipline in de onderscheiden activiteiten is nihil. Kleine corporaties besteden taken in het mutatieonderhoud wat frequenter uit dan gemiddeld. Bijna driekwart van de uitvoering van mutatieonderhoud wordt uitbesteed aan derden.

Tabel 6.2 Organisatie mutatieonderhoud

Mutatieonderhoud	(Lijn) afdeling Technische Zaken	Stafafdeling Technische Zaken	Woondiensten/ verhuurmake- laars	Elders in organisatie	Uitbesteed aan derden	Totaal
Registratie/melding	57	12	52	9	6	136
mutatieverzoeken	(46%)	(10%)	(42%)	(7%)	(5%)	(109%)
Inspecties en	72	14	42	6	10	144
opdrachten	(58%)	(11%)	(34%)	(5%)	(8%)	(115%)
Uitvoering	53	4	18	5	71	151
mutatieonderhoud	(42%)	(3%)	(14%)	(4%)	(57%)	(121%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Voor de grotere corporaties geldt, evenals in het reparatieonderhoud, het omgekeerde: het marktaandeel van Woondiensten/verhuurmakelaars ligt voor die groep (met uitzondering van de uitvoering van mutatieonderhoud) boven de 50%. Grotere corporaties besteden minder uit aan derden. Tot slot is opvallend dat het marktaandeel van de Stafafdeling Technische zaken in het mutatieonderhoud wat lager is dan het gemiddelde.

6.5 Organisatie van het planmatig onderhoud en overige taken

Bij het planmatig onderhoud maken we onderscheid in inventarisaties, inspecties, het opstellen van een jaar en meerjaren onderhoudsplanning, de uitvoering van planmatig onderhoud en het opzetten en bijhouden van een kartotheek.

Het planmatig onderhoud is vooral een aangelegenheid voor de lijn- en stafafdeling Technische Zaken. Woondiensten/verhuurmakelaars hebben nauwelijks marktaandeel in deze onderhoudssoort. Met uitzondering van de inventarisatie en de uitvoering worden taken in het planmatig onderhoud ook nauwelijks uitbesteed aan derden. Opvallend is wel dat kleine corporaties (<1.800 woningen) vaker taken uitbesteden dan de gemiddelde corporatie (gemiddeld 15%; de uitvoering van het planmatig onderhoud zelfs 63%).

Tabel 6.3 Organisatie planmatig onderhoud en overige taken

Planmatig onderhoud en overige taken	(Lijn)afdeling Technische Zaken	Stafafdeling Technische Zaken	Woondiensten/ verhuurmake- laars	Elders in organisatie	Uitbesteed aan derden	Totaal
<i>Planmatig onderhoud</i>						
Inventarisaties	84 (67%)	36 (29%)	6 (5%)	6 (5%)	15 (12%)	147 (118%)
Inspecties	87 (70%)	30 (24%)	7 (6%)	6 (5%)	11 (9%)	141 (113%)
Opstellen Meerjaren onderhoudsplanning	63 (50%)	54 (43%)	4 (3%)	9 (7%)	7 (6%)	137 (110%)
Opstellen jaarplanning en -begroting	61 (49%)	54 (43%)	4 (3%)	14 (11%)	7 (6%)	140 (112%)
Uitvoering PO	49 (39%)	16 (13%)	6 (5%)	5 (4%)	65 (52%)	141 (113%)
Opzetten en bijhouden kartotheek	59 (47%)	43 (34%)	8 (6%)	18 (14%)	7 (6%)	135 (108%)
<i>Overige taken</i>						
Coördinatie en bewaking kwaliteit van de meerjaren onderhoudsplanning	60 (48%)	60 (48%)	5 (4%)	15 (12%)	5 (4%)	145 (116%)
Innovaties op terrein van de meerjaren onderhoudsplanning (conditieopname)	60 (48%)	58 (46%)	6 (5%)	14 (11%)	11 (9%)	149 (119%)
Inkoop van onderhoud	72 (58%)	45 (36%)	6 (5%)	11 (9%)	11 (9%)	147 (118%)
Bijhouden en toezicht op implementatie regelgeving (legionella, geisers e.d.)	72 (58%)	52 (42%)	5 (4%)	4 (3%)	19 (15%)	152 (122%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Meer uitvoerend werk (inventarisaties, inspecties) e.d. zit voornamelijk bij de (lijn) afdeling Technische zaken. Inventarisaties en inspecties wordt door ongeveer 10% van de corporaties geheel of gedeeltelijk uitbesteed aan derden. De rol van de stafafdeling Technisch zaken indien aanwezig is opvallend groot (opstellen meerjaren onderhoudsplanning, jaarplanning en begroting en opzetten en bijhouden kartotheek -34% tot 43%-). Bij de wat grotere corporaties (>4.000 woningen) neemt het marktaandeel van de stafafdeling voor die taken verder toe en wordt daarmee hoger dan het marktaandeel van de lijnafdeling.

Tot slot is gevraagd naar een aantal overige taken die sterk aan het planmatig onderhoud zijn gerelateerd. Het betreft taken als de coördinatie en bewaking van de kwaliteit van de meerjaren onderhoudsplanning, innovaties op het terrein van de meerjaren onderhoudsplanning, de inkoop van onderhoud en het bijhouden en toezicht op de implementatie van regelgeving (legionella, geisers e.d.) Het marktaandeel van de stafafdeling Technische zaken in de overige taken blijkt opvallend groot. Het betreft dan vooral de taken coördinatie en bewaking van de kwaliteit van de meerjaren onderhoudsplanning en innovaties op het terrein van de meerjaren onderhoudsplanning. Grotere corporaties verrichten die taken wat frequenter dan gemiddeld.

Opvallend is dat de inkoop van onderhoud voor een belangrijk deel nog steeds door de (lijn) afdeling Technische Zaken wordt gedaan. Voor grote en kleine corporaties is dit percentage ongeveer gelijk.

Opvallend is voorts dat de gemiddelde corporatie voor diverse overige taken een beroep doet op derden. Grotere corporaties doen dit niet of nauwelijks. Kleine corporaties (<1.800 woningen) zeer regelmatig. Zo besteedt bijna een kwart van de kleine corporaties de inkoop van onderhoud en een derde het bijhouden en toezicht op regelgeving uit aan derden.

6.6 Organisatie van projecten

Projecten vallen in de enquête uiteen in (1) de voorbereiding van renovatie, verbouw en grootonderhoud en (2) de voorbereiding van nieuwbouw.

De lijn- en stafafdeling Technische Zaken hebben een groot marktaandeel in de genoemde taken. Bij renovatie, verbouw en grootonderhoud is de lijnafdeling 'leading' en bij nieuwbouw de stafafdeling. Bij grotere corporaties verschuiven beide taken wat meer in de richting van de lijnafdeling Technische Zaken. Dit gaat ten koste van de stafafdeling. Ook geven grote organisaties frequenter dan gemiddeld aan dat zij renovatie en nieuwbouw elders in de organisatie hebben geregeld. Bij de echt grote corporaties is dit vanzelfsprekend een eigen afdeling of unit projectontwikkeling.

Kleinere corporaties (<1.800 woningen) brengen dus wat frequenter dan gemiddeld de voorbereidingstaak van renovatie en nieuwbouw in een stafafdeling Technische Zaken onder. Ook besteden kleine corporaties veel vaker de voorbereiding van renovatie en nieuwbouw uit aan derden. Bij renovatie gaat het om ruim een derde van de kleine corporaties en bij nieuwbouw bijna de helft.

Tabel 6.4 Organisatie projecten

Projecten	(Lijn)afdeling Techn. Zaken	Stafafdeling Techn. Zaken	Woondiensten/ Verhuur- makelaars	Elders in organisatie	Uitbesteed aan derden	Totaal
Renovatie, verbouw, grootonderhoud	53 (42%)	48 (38%)	10 (8%)	18 (14%)	30 (24%)	159 (127%)
Nieuwbouw	40 (32%)	51 (41%)	6 (5%)	29 (23%)	38 (30%)	164 (131%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

7 Eigen uitvoerende onderhoudsdienst

7.1 Introductie eigen onderhoudsdienst

Woningcorporaties in Nederland geven jaarlijks gezamenlijk enkele miljarden euro's uit aan onderhoud en kleine verbeteringen van de voorraad sociale huurwoningen. Het overgrote deel van het onderhoud wordt uitbesteed aan externe onderhoudsaannemers. Veel gehoorde toelichtingen zijn dat externe aannemers daarvoor beter toegerust zijn en efficiënter, innovatiever en daarmee ook goedkoper werken. In het dagelijks onderhoud daarentegen wordt door woningcorporaties nog veelvuldig gewerkt met eigen onderhoudsdiensten. Het is daarom interessant om meer inzicht te krijgen in het aantal corporaties met een eigen onderhoudsdienst, de grootte van de onderhoudsdiensten, de specialismen (disciplines) die aanwezig zijn, met welke onderhoudssoorten de eigen onderhoudsdiensten zich bezighouden, aan welke innovaties onderhoudsdiensten werken en tot slot welk toekomstperspectief corporaties voor de eigen onderhoudsdiensten zien.

7.2 Onderhoudsomzet woningcorporaties

Bij Aedes vereniging van woningcorporaties zijn 523 woningcorporaties aangesloten (Aedes, 2003). De corporaties beheren gezamenlijk 2,4 miljoen woningen en geven per jaar gemiddeld € 1.263 per woning aan onderhoud uit (tabel 7.1). De totale onderhoudsuitgaven van de woningcorporaties bedragen ca € 3 miljard per jaar. Wanneer we nader inzoomen op de uitgaven dan blijkt dat ongeveer eenderde deel (namelijk € 448 per woning per jaar) aan reparatie- en mutatieonderhoud (dagelijks onderhoud) wordt besteed. De overige € 815 per woning wordt uitgegeven aan planmatig onderhoud, kleine geriefverbeteringen en groot onderhoud.

Tabel 7.1 Onderhoudsomzet naar onderhoudssoort

	Omzet per woning	Omzet corporatie bezit	
Dagelijks onderhoud	€ 448	€ 1.075 miljoen	35%
Planmatig onderhoud en kleine geriefverbetering en grootonderhoud	€ 815	€ 1.925 miljoen	65%
Totaal	€ 1.263	€ 3.000 miljoen	100%

Bron: Aedes, 2003

7.3 Aanwezigheid, werkterrein en omvang eigen onderhoudsdienst

Uit het enquêteonderzoek blijkt dat 62% van de woningcorporaties een eigen uitvoerende dienst (dit wil zeggen vaklieden in dienst) heeft. Dit zijn dus bijna 330 corporaties in Nederland. Daarnaast heeft een klein percentage (bijna 2%) een uitvoerende dienst die als rechtspersoon buiten de organisatie is geplaatst (tabel 7.2). De overige 36% besteedt al het onderhoud uit aan derden.

Opvallend is dat de grotere corporaties frequenter dan gemiddeld een eigen uitvoerende dienst in huis hebben. Bij corporaties groter dan 4.000 woningen heeft bijvoorbeeld 79% een eigen onderhoudsbedrijf (tabel 7.2).

Tabel 7.2 Aanwezigheid onderhoudsdienst met eigen vakkrachten

Aanwezigheid onderhoudsdienst	Ja, een eigen uitvoerende dienst	Ja, maar als rechtspersoon buiten organisatie	Nee, geen eigen dienst	Totaal
Alle corporaties	77 (62%)	2 (2%)	46 (36%)	125 (100%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	41 (79%)	1 (2%)	10 (19%)	52 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Bijna de helft van de eigen uitvoerende onderhoudsdiensten werkt alleen voor de eigen corporatie al dan niet gecombineerd met uitvoerende onderhoudstaken voor andere not-for-profit organisaties. Voor deze activiteiten is men niet BTW-plichtig. Dit betekent dat geen diensten aan not-for-profit organisaties worden aangeboden die vallen onder artikel 9a van de Uitvoeringsbeschikking Omzetbelasting (bijvoorbeeld het opstellen van onderhoudsplanningen, taxaties, ondersteuning bij aanbesteding e.d.). Deze taken zijn namelijk wel BTW-plichtig.

De andere helft van de corporaties met een eigen onderhoudsdienst is voor een deel van de omzet wel onderhoudsplichtig. Dit betekent dat diensten worden aangeboden aan not-for-profit organisaties die vallen onder het genoemde artikel 9a van de Uitvoeringsbeschikking Omzetbelasting en/of dat men diensten aanbiedt aan overige derden (niet zijnde not-for-profit organisaties).

Uit tabel 7.3 blijkt dat het werkterrein (eigen corporatie, overig not-for-profit en particulier) hetzelfde is voor de verschillende grootteklassen. Onderhoudsdiensten van grotere woningcorporaties (>4.000 woningen) hebben een BTW-plicht over een vergelijkbaar deel van de omzet als de gemiddelde corporatie. Conclusie is dan ook dat grotere corporaties niet vaker dan gemiddeld onderhoudsdiensten aan particulieren of artikel 9a diensten aan andere not-for-profit organisaties aanbieden.

Tabel 7.3 Omzet en BTW-plicht

Percentage omzet BTW-plichtig	0%	0-5%	5-15%	15-25%	>25%	Totaal
Alle corporaties	33 (42%)	25 (31%)	11 (14%)	6 (8%)	4 (5%)	79(100%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	18 (43%)	12 (29%)	6 (14%)	3 (7%)	3 (7%)	42(100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Slechts 2% van de corporaties heeft de uitvoerende dienst als rechtspersoon buiten de organisatie geplaatst. De gekozen wijze van werken kan in verschillende juridische constructies worden gegoten: Stichting, Maatschap, Vennootschap onder Firma, Besloten Vennootschap of een Naamloze Vennootschap. De meeste rechtsvormen hebben arbeidsrechtelijke consequenties (dienstverband van het personeel) en fiscale consequenties (BTW en soms Vennootschapsbelasting). Bij de zwaardere rechtsvormen (Stichtingsvorm een Besloten Vennootschap of een Naamloze Vennootschap) ontstaat bestuur op afstand (dus indirecte invloed), maar daar staat dan wel beperking van het bedrijfsrisico van de 'moederorganisatie' tegenover (Vijverberg, 2004a).

Het overgrote deel van de onderhoudsbedrijven, namelijk 59%, heeft tien of minder vakkrachten in dienst (tabel 7.4). Het gaat dus in het algemeen om kleine bedrijven. 36% heeft 11 tot 40 vakkrachten en 5% heeft meer dan 41 vakkrachten in dienst. Werkend met gemiddelde binnen de gekozen bandbreedtes kom je dan uit op 1.030 vakkrachten voor de populatie (24% van de totale corporatiesector). Omgerekend betekent dit 4.300 vakkrachten voor de totale corporatiesector. Gemiddeld (330 corporaties met een eigen onderhoudsdienst) heeft een onderhoudsbedrijf dus 13 vakkrachten in dienst. Dit komt redelijk overeen met schattingen van Vijverberg en

Metz op basis van onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid en een benchmark onder een deel van de circa 40 bij het Platform van Kjenning aangesloten onderhoudsbedrijven (Vijverberg en Metz, 2002). Zij raamden het gemiddelde aantal vakkrachten in 2002 op 11 tot 12 per bedrijf.

Uit tabel 7.4 blijkt dat de grotere corporaties meer vakkrachten in dienst hebben dan de gemiddelde corporatie. Voor corporaties met meer dan 4.000 woningen ligt het aantal op 17 en bij corporaties met meer dan 10.000 woningen in beheer op 38 vakkrachten.

Tabel 7.4 Aantal vakkrachten per onderhoudsdienst

Aantal vakkrachten	1-10	11-20	21-40	41-59	60-80	>80	Totaal
Alle corporaties	47 (59%)	22 (28%)	6 (8%)	2 (3%)	1 (1%)	1 (1%)	79 (100%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	14 (33%)	19 (46%)	5 (12%)	2 (5%)	1 (2%)	1 (2%)	42 (100%)
Corporaties met meer dan 10.000 woningen	1 (14%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	1 (14%)	1 (14%)	7 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

7.4 Onderhoudsomzet eigen onderhoudsdiensten

De eigen onderhoudsdiensten van corporaties zijn volgens Aedes goed voor 9% van de totale onderhoudsuitgaven (dwz € 272 miljoen). Meer dan 90% van het onderhoud wordt dus uitbesteed aan externe bouwbedrijven. Wanneer we nader inzoomen op de onderliggende onderhoudssoorten dan blijkt dat de nadruk van het werkpakket op het dagelijks onderhoud ligt. 18% van het dagelijks onderhoud wordt door eigen uitvoerende vakkrachten gedaan. In het planmatig en groot onderhoud is dit slechts 4% (Aedes, 2003).

Tabel 7.5 Onderhoudsomzet eigen onderhoudsdiensten

	Omzet eigen vaklieden	Omzet uitbesteden	Totaal
Dagelijks onderhoud ⁹	€ 194 (18%)	€ 881 (82%)	€ 1.075
Planmatig onderhoud	€ 78 (4%)	€ 1.847 (96%)	€ 1.925
Totaal	€ 272 (9%)	€ 2.728 (91%)	€ 3.000

Bron: Aedes, 2003

Conclusie op basis van het voorgaande is dat de omzet van de eigen diensten in relatie tot de totale omzet in het onderhoud bescheiden is. Het is vervolgens interessant om het werkpakket van de onderhoudsdiensten in de verschillende onderhoudssoorten nader te analyseren. De eigen onderhoudsdiensten blijken bijna allemaal actief in het klachtenonderhoud, waarbij de bedrijven ook nog eens een fors percentage van de totale omzet van de corporatie in deze onderhoudssoort voor hun rekening nemen. Ongeveer de helft van de bedrijven voert meer dan 50% van de totale omzet van de corporatie in het klachtenonderhoud uit.

Ook bij de service abonnementen voor huurders en mutatieonderhoud spelen de eigen onderhoudsbedrijven, met ruim 82% respectievelijk 91%, een belangrijke rol. Opvallend is dat wanneer onderhoudsbedrijven service abonnementen uitvoeren zij ook direct een fors marktaandeel 'opeisen'. Bijna 60% van de bedrijven voert meer dan 50% van de totale omzet van de corporatie in het service abonnement ook zelf

⁹ Dagelijks onderhoud is reparatieonderhoud, service abonnement en mutatieonderhoud

uit. In het mutatieonderhoud is het marktaandeel van 50% of meer van de omzet in de desbetreffende onderhoudssoort een stuk lager, namelijk 35%.

Slechts de helft van de eigen onderhoudsbedrijven is werkzaam in het planmatig onderhoud. Het marktaandeel van de omzet is eveneens laag. Slechts 5% van de bedrijven voert meer dan 50% van de totale omzet van de corporatie in het planmatig onderhoud uit; 93% minder dan 25%.

Tabel 7.6 Marktaandeel onderhoudsomzet eigen onderhoudsbedrijven in de verschillende onderscheiden onderhoudssoorten

	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%	Totaal
Klachtenonderhoud	3	24	13	18	21	79
(inclusief NPO contracten)	(4%)	(29%)	(17%)	(23%)	(27%)	(100%)
Service abonnement	14	15	5	17	28	79
huurder	(18%)	(19%)	(6%)	(22%)	(35%)	(100%)
Mutatieonderhoud	7	26	18	15	13	79
	(9%)	(33%)	(23%)	(19%)	(16%)	(100%)
Planmatig onderhoud	39	34	4	--	2	79
	(50%)	(43%)	(5%)	(0%)	(2%)	(100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

De eigen onderhoudsdiensten hebben het meest frequent allrounders in dienst. Op enige afstand volgen de timmerlieden en installateurs (geiser, cv, liften e.d.). In de achterhoede bevinden zich stucadoors/tegelzetters, metselaars, electriciëns, schilders, hoveniers en schoonmakers.

Vermeldenswaardig is dat de hoogte van de omzetbelasting een direct effect heeft op de beslissing wel of niet uitbesteden van onderhoud. Enkele jaren geleden is door de regering, in overleg met de Europese Commissie, besloten om op proef de omzetbelasting op stucadoorswerk en schilderwerk in woningen ouder dan 15 jaar te verlagen naar 6% (van hoog naar laag tarief). De proefperiode is in februari 2004 verlengd tot 31 december 2005. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid constateerde direct na de introductie van de belastingmaatregel een verschuiving van enkele procenten ten gunste van het uitbesteden van stucadoorswerk. Het uitbesteden van stucadoorswerk is na de belastingmaatregel voor opdrachtgevers dus duidelijk een stuk interessanter geworden (EIB, 2001). Een effect zoals bij stucadoorswerk is bij schilderwerk niet zichtbaar. De verklaring is waarschijnlijk dat schilderwerk reeds voor de belastingmaatregel nagenoeg volledig werd uitbesteed aan derden.

7.5 Afweging wel of geen eigen uitvoerende onderhoudsdienst

Wat zijn redenen voor woningcorporaties om een eigen onderhoudsdienst in huis te willen hebben of houden. Door Aedes is daar tezamen met het NVOB eind jaren negentig van de vorige eeuw onderzoek naar gedaan (OTB, 2000). Als we eerst kijken naar de redenen die corporaties noemen in het voordeel van een eigen dienst dan vallen die redenen in twee delen uiteen, namelijk: klantgebonden redenen (service, imago e.d.) en meer bedrijfseconomische redenen (kosten):

- service aan de huurders (66%);
- snelle interventie mogelijk (65%);
- imago/naamsbekendheid (47%);
- flexibiliteit (38%);
- kosten (15%);
- kwaliteit (11%);
- anders (8%).

De klantgebonden redenen worden het meest frequent genoemd. Dit verklaart dus ook het forse marktaandeel van eigen diensten in het dagelijks onderhoud (zie paragraaf 7.4). De bedrijfseconomische redenen worden wat minder frequent genoemd. Uit onderzoek van USP Marketing Consultancy onder de tien grootste corporaties in Nederland blijkt dat servicegerichtheid één van de aspecten is waarop corporaties in breder verband goed worden beoordeeld (USP, 2004a)

Naar de bedrijfseconomische kenmerken van eigen onderhoudsdiensten is geen representatief onderzoek verricht. Wel is er in 2001 een select onderzoek uitgevoerd onder leden van het Platform Onderhoudsbedrijven (Platform Onderhoudsbedrijven, 2001). Aan het onderzoek hebben 17 bedrijven meegewerkt. Het betreft de grotere eigen onderhoudsdiensten. Het onderzoek is dus niet representatief voor de gehele voorraad maar geeft wel een indicatie van de 'voorhoede' (de wat grotere en innovatieve onderhoudsbedrijven).

Productieve uren

In het bouwbedrijfsleven maakt een vakkracht gemiddeld 1.500 productieve uren (CBS, 2002). Dit aantal is inclusief circa 70 uur wind- en regenverlet. Wind- en regenverlet is voor de vakkrachten in eigen diensten bij woningcorporaties niet of nauwelijks van toepassing. Het overgrote deel van de werkzaamheden vindt namelijk binnen de woning plaats. Het aantal productieve uren bij eigen onderhoudsdiensten in het Platform ligt op 1.434 uur. Het gaat zoals vermeld om de wat grotere, innovatieve onderhoudsbedrijven. De verwachting is dat het gemiddeld aantal productieve uren bij de 330 eigen onderhoudsdiensten in Nederland aanzienlijk lager ligt. Er zijn geen betrouwbare landelijke cijfers voorhanden.

Uurtarief

De benchmark van het Platform uit 2001 toont aan dat het tarief van een allrounder op € 36,76 uitkomt. Indien we dat indexeren (met gemiddeld 3% per jaar) dan bedraagt het uurloon in 2004 € 40,17.

Van de externe onderhoudsbedrijven zijn geen betrouwbare uurloongegevens voorhanden. De uurlonen zullen voor de verschillende disciplines (timmerman, metselaar, stucadoor, electriciën, schoonmaker e.d.) sterk uiteen lopen.

Onderhoudsbedrijven werken veelal met allround vakkrachten en één uurtarief. Het allround uurtarief van externe aannemers (berekend vanuit marktaandelen van de verschillende disciplines in de totale omzet) is waarschijnlijk inclusief BTW vergelijkbaar met dat van de eigen onderhoudsdiensten. Exclusief BTW zijn externe aannemers dan (gemiddeld genomen) aanzienlijk goedkoper.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bedraagt voor de gehele bouwnijverheid in 2001 5,6% (EIB, 2002). Voor het ziekteverzuim zijn voor eigen onderhoudsbedrijven in Nederland helaas geen gegevens voorhanden. Wel is het ziekteverzuim van de bij het Platform aangesloten onderhoudsbedrijven bekend. Het ziekteverzuim bedroeg in 2001: 8,5%. Het gaat hier zoals vermeld om grotere eigen onderhoudsbedrijven. De verwachting is dat het landelijk gemiddelde daar in 2001 nog aanzienlijk boven lag.

Wanneer we inzoomen op de redenen die corporaties noemen om geen uitvoerende dienst aan te houden dan betreft het vooral bedrijfseconomische redenen (OTB, 2000 en OTB, 2002). Men vindt het aantal productieve uren en de efficiency binnen het uurloon te laag en daarmee de arbeidskosten te hoog. Ondanks het ontbreken van representatief onderzoek wordt op basis van het voorgaande wel duidelijk dat bedrijfseconomische redenen niet kunnen worden aangevoerd om het bestaansrecht

van uitvoerende diensten te staven. De uitvoerende diensten moeten het vooral hebben van de klantgebonden redenen (service, snelheid, imago, flexibiliteit).

7.6 Innovaties bij eigen uitvoerende onderhoudsdiensten

Aan de respondenten is een lijst voorgelegd met mogelijke innovaties (tabel 7.7). De vraag hierbij was of men de innovaties al doorgevoerd heeft of binnen een periode van vijf jaar wil doorvoeren of dat men dit niet van plan is.

Kwaliteitseisen en prestatieafspraken

De corporaties met een eigen onderhoudsdienst vinden 'Kwaliteitseisen/-prestatieafspraken' over dienstverlening (snelheid afhandelen, correct gedrag e.d.) de belangrijkste innovatie. In totaal geven bijna negen van de tien corporaties aan deze innovatie reeds te hebben doorgevoerd (53%) of de komende jaren te willen doorvoeren (34%). Twee andere innovaties op het terrein van 'Kwaliteitseisen/prestatieafspraken' scoren ook zeer hoog. Het betreft met 80% 'Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over het proces' (organisatie, aansturing) en met 73% 'Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over het product' (technische kwaliteit van het onderhoud). Ruwweg eenderde van de respondenten geeft aan deze innovaties reeds te hebben doorgevoerd en tweederde is dit de komende jaren van plan. Voor het aantonen van een zeker kwaliteitsniveau van product, proces en diensten zijn diverse keurmerken, labels, erkenningsregelingen en certificaten op de markt. Gedacht kan worden aan het KWH-Huur label, VCA, ISO en INK. Circa 170 corporaties zijn lid van KWH (KWH, 2004). Ruim 100 hebben het KWH-Huurlabel inmiddels behaald. De eisen hebben betrekking op de kwaliteit van de woondiensten en producten. Daaronder valt ook de dienstverlening aan bewoners. Zo worden er bijvoorbeeld eisen gesteld aan de telefonische bereikbaarheid, een tijdsblok waarin afspraken met bewoners voor onderhoudsacties moeten worden nagekomen etc. Die eisen worden opgelegd aan de eigen onderhoudsdienst maar vanzelfsprekend ook aan de externe aannemers die voor de corporatie werken. Naast KWH kan een corporatie ook kiezen voor een NEN-ISO 9001 traject. Een derde mogelijkheid is het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Het INK traject kies je als onderhoudsdienst, evenals KWH, waarschijnlijk niet zelfstandig. Dergelijke trajecten worden veelal vanuit de corporatie als geheel geïnitieerd. Gekozen kan worden voor een gefaseerde aanpak met deelmodules. Ook kan VCA worden genoemd. Het betreft persoons- of bedrijfscertificering vanuit de optiek van veiligheid en milieu.

Tot slot is in 2003 vanuit het Platform Onderhoudsbedrijven het initiatief genomen om een Erkenningsregeling specifiek voor Onderhoudsbedrijven op te stellen. De Erkenningsregeling richt zich op continue kwaliteitsbewaking en –verbetering van alle onderdelen van de bedrijfsvoering ten aanzien van niet planmatig onderhoud. De naam van de Erkenningsregeling luidt: het Maintenance Quality Managementlabel (MQM) en is gebaseerd op het INK-managementmodel en afgestemd op ISO en KWH. Op vijf terreinen worden kwaliteitseisen gesteld:

- Klanttevredenheid;
- Prestatiegericht werken;
- Bedrijfseconomisch werken;
- Vakmanschap en materialen en;
- De 'ogen en de oren' in woning en wijk.

Voor elk terrein kan een certificaat worden behaald. Besloten is om het geheel gefaseerd te ontwikkelen en te introduceren. Met voorrang werkte men in 2004 aan de normen op twee terreinen, te weten: Klanttevredenheid en Bedrijfseconomisch werken. De normen voor Klanttevredenheid worden afgestemd op het hetgeen in het KWH is opgenomen. Bij het certificaat Bedrijfseconomisch werken zijn zaken

opgenomen als het hanteren van eenheidsprijzen voor standaard werkzaamheden in het onderhoud en het kunnen opstellen van een eigen winst- en verliesrekening. MQM-gecertificeerd zijn onderhoudsbedrijven die voldoen aan de MQM-eisen, dit wil zeggen certificaten hebben gehaald op vier van de vijf terreinen. Het onderhoudsbedrijf dat alle vijf certificaten bezit is total/MQM.

De Erkenningsregeling voor onderhoudsbedrijven wordt beheerd door de onafhankelijke Stichting Kwaliteit, Ontwikkeling en Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland (KOVON). De Stichting heeft tot doel de kwaliteit van onderhoudsbedrijven werkzaam in de vastgoedbranche te bevorderen door het opzetten en beheren van erkenningsregelingen en het promoten van erkende onderhoudsbedrijven. Stichting KOVON stelt behalve de normen en de audits allerlei methoden, technieken en beschrijvingen van best practises beschikbaar (Versolato, 2004).

Automatisering en informatievoorziening

Op dit moment is het voor veel eigen onderhoudsdiensten lastig om relevant lijstwerk te generen, inzicht te verkrijgen in winst- en verliesrekening, inzicht te verkrijgen in de kostprijs van de diensten en producten die worden aangeboden (en dus de te hanteren tarieven). Er wordt op dit moment vaak nog traditioneel gewerkt door onderhoudsbedrijven. Tevens is vaak sprake van dubbele registraties, enorme papierstroom (bonnen) en dus veel administratief werk. De voorraadadministratie is vaak inefficiënt. Magazijnen zijn op diverse plaatsen in het werkgebied aanwezig. Structurering van werkprocessen en een adequate automatisering kunnen leiden tot forse verbeteringen;

De overgrote meerderheid van de bedrijven gebruikt de primaire systemen van de corporatie. Er is behoefte aan maatwerk dat aansluit en kan communiceren met deze centrale bedrijfsinformatiesystemen (zie ook hoofdstuk 10). Je kunt als onderhoudsbedrijf eventueel zelf software laten ontwikkelen. Zelf ontwikkelen van software is echter kostbaar en kent een hoog afbreukrisico. Er zijn ook enkele pakketten op de markt te verkrijgen (software van PCA, Databalk e.d.). 75% van de respondenten geeft aan de 'Automatisering van de opdrachtplanning en administratie' belangrijk te vinden. Ruim 30% heeft de automatisering reeds op niveau gebracht en ruim 44% is van plan om dit de komende jaren aan te pakken. Ook de 'Automatisering opdrachtbehandeling door middel van boardcomputers in auto's van vakkrachten' kan zich in de nodige aandacht verheugen. Ruim een derde van de onderhoudsbedrijven heeft dit al opgepakt en nog eens 10% is dit op termijn van plan.

Productieve uren en standaard werkzaamheden

Twee van de drie onderhoudsbedrijven vinden het 'Verhogen van het aantal productieve uren van vakkrachten' en het 'Introduceren van standaard werkzaamheden tegen vaste prijzen' belangrijke innovaties. Ongeveer 20-25% heeft deze innovaties reeds doorgevoerd en 40-45% gaat dit nog doen.

Het verhogen van het aantal productieve uren kan bijvoorbeeld worden bereikt door het terugdringen van ziekteverzuim, het verjongen van werknemersbestand en het terugdringen van reistijden. Daarnaast streeft men naar het verhogen van de efficiency ofwel arbeidsproductiviteit binnen de productieve uren. Dit kan onder meer worden bereikt door een goede geautomatiseerde werkplanning en aansturing van vakkrachten, goede vervoersmiddelen, kwalitatief gemotiveerd en goed opgeleid, deskundig personeel (Vijverberg en Metz, 2002).

Nu worden opdrachten vaak in de regiesfeer achteraf afgerekend met de opdrachtgever. Er is behoefte aan standaard werkzaamheden. De opdrachtgever (rayon, verhuurmakelaar e.d.) en het onderhoudsbedrijf weten dan voor het gros van de activiteiten in het dagelijks onderhoud waar men aan toe is. De prijs staat vast. Alleen de hoeveelheden staan ter discussie. Men dient realistische tarieven te

introduceren en eventueel te differentiëren naar onderhoudssoort (voor reparatieonderhoud mogelijk een ander tarief dan voor mutatie en planmatig onderhoud).

Veel van de reparatieverzoeken lopen via de één-loket benadering van het onderhoudsbedrijf naar externe aannemers. De opdrachtgevers mogen hiervan in principe niets merken. Voor de coördinatie van het werk van derden mogen corporaties vaak een handelingsfee rekenen.

Intake reparatieverzoeken

20% heeft interesse in het introduceren van een intakepunt voor reparatieverzoeken bij het onderhoudsbedrijf. Nog eens 20% van de corporaties heeft dit reeds ingevoerd. De resterende 60% wil de intake van reparatieverzoeken gewoon bij de reguliere afdelingen van de corporatie houden.

Gekoppeld aan de intaketaak is vaak ook de vraag relevant of de eigen onderhoudsdienst een rol speelt in de coördinatie van onderhoud dat door externe onderhoudsbedrijven wordt uitgevoerd. Indien het antwoord op die vraag bevestigend is dan kun je als onderhoudsbedrijf afspreken dat een fors deel van bijvoorbeeld het dagelijks onderhoud naar het eigen onderhoudsbedrijf wordt doorgesluisd. De eigen uitvoerende dienst is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering. Daarbij kan het onderhoudsbedrijf zelf bepalen welke klussen worden uitbesteed aan aannemers en welke klussen door eigen vakkrachten worden gedaan. In de contacten en afhandeling met de corporaties is de eigen uitvoerende dienst verantwoordelijk en aanspreekbaar. Zo wordt dan bijvoorbeeld de eindoplevering van een mutatiewoning die door een aannemer is uitgevoerd eerst aan het onderhoudsbedrijf opgeleverd. Indien de oplevering akkoord is dan pas wordt de woning door de uitvoerende dienst aan het desbetreffende rayonteam van de corporatie opgeleverd.

Organisatorische en administratieve vervlechting

Bij de organisatorische vervlechting gaat het om de vraag welke diensten en activiteiten via de moederorganisatie lopen, welke via het onderhoudsbedrijf en welke gezamenlijk. Een voorbeeld is de hiervoor reeds behandelde intake van reparatieverzoeken.

Ook de administratieve vervlechting is een punt van aandacht. Uit de benchmark van het Platform Onderhoudsbedrijven blijkt dat die vervlechting nog steeds zeer fors is (Platform Onderhoudsbedrijven, 2001). Twee derde van de grotere onderhoudsbedrijven had in 2001 geen eigen financiële administratie en zelfs 80% is nog volledige afhankelijk van het automatiserings- (en informatiserings)systeem van de corporatie. Uit de OTB-enquête in 2004 onder alle corporaties blijkt dat de helft van de onderhoudsbedrijven een eigen administratie van de onderhoudsdienst wil introduceren (20% heeft dit al en 23% wil dit binnen een termijn van vijf jaar realiseren).

Capaciteitsoptimum zoeken

Een deel van de benodigde capaciteit is seizoensgebonden. Getracht moet worden om zoveel mogelijk op de ondergrens van de benodigde capaciteit te gaan zitten. Door horizontale en verticale flexibiliteit kunnen pieken en dalen worden opgevangen. Bij horizontale flexibiliteit moet worden gedacht aan uitwisseling tussen de verschillende disciplines vakkrachten binnen de eigen onderhoudsdienst. Bij verticale flexibiliteit gaat het om goede afspraken met aannemers over het inhuren van capaciteit. Een andere mogelijkheid is om meer te gaan werken met zelfstandigen zonder personeel (ZZP). De 'Flexibele inzet van Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers) en overige derden' is door één op de vijf onderhoudsdiensten reeds ingevoerd en een zelfde aantal geeft aan dit op termijn te willen doen. Uit

onderzoek blijkt dat kleine aannemers, klus- en timmerbedrijven (generalisten) ongeveer 8% van hun omzet bij woningcorporaties behalen (USP, 2004b)

Tabel 7.7 Innovaties bij onderhoudsdiensten

	Ja	Nee	Reeds gedaan	Totaal
Het aantal productieve uren van vakkrachten verhogen	32 (41%)	27 (34%)	20 (25%)	79 (100%)
Introduceren standaard werkzaamheden tegen vaste prijzen	36 (46%)	28 (35%)	15 (19%)	79 (100%)
Flexibele inzet ZZP'ers en overige derden	15 (19%)	50 (63%)	14 (18%)	79 (100%)
Introduceren Call Center	15 (19%)	48 (61%)	16 (20%)	79 (100%)
Afkoop van klachtenonderhoud per woning	8 (10%)	68 (86%)	3 (4%)	79 (100%)
Afkoop van mutatieonderhoud per mutatie	9 (11%)	68 (86%)	2 (3%)	79 (100%)
Automatisering opdrachtplanning en administratie	35 (44%)	20 (25%)	24 (30%)	79 (100%)
Automatisering opdrachtafhandeling door middel van boardcomputers in auto's vakkrachten	27 (34%)	45 (57%)	7 (9%)	79 (100%)
Introductie eigen administratie	16 (20%)	45 (57%)	18 (23%)	79 (100%)
Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over het product (technische kwaliteit van het onderhoud)	43 (54%)	21 (17%)	15 (19%)	79 (100%)
Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over het proces (organisatie, aansturing)	46 (58%)	16 (20%)	17 (22%)	79 (100%)
Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over dienstverlening (snelheid afhandelen, correct gedrag e.d.)	42 (53%)	10 (13%)	27 (34%)	79 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Tot slot vinden de respondenten twee innovaties duidelijk minder belangrijk. Het betreft de 'Afkoop van klachtenonderhoud per woning' en de 'Afkoop van mutatieonderhoud per woning'. Het onderhoudsbedrijf ontvangt dan een bedrag per woning (of per mutatie) waarvoor het reparatie- en/of het mutatieonderhoud moet worden verricht. Deze innovaties scoren elk slechts 14%. Afkopen is blijkbaar (nog) niet populair.

Voor alle innovaties geldt dat grotere corporaties innovatiever zijn dan kleine corporaties. Over de gehele linie is het zo dat zowel het aandeel reeds doorgevoerde innovaties als nog door te voeren innovaties, hoger is. Voor corporaties die bijvoorbeeld meer dan 4.000 woningen beheren gaat het per item om 10 tot 20% extra 'innovatiekracht' (dit wil zeggen, de som van de percentages 'ja' en 'reeds gedaan' in tabel 7.7).

7.7 Toekomst eigen uitvoerende onderhoudsdiensten

De 79 corporaties met een eigen uitvoerende onderhoudsdienst geven in overgrote mate aan dat men tussen nu en vijf jaar een stabiele situatie verwacht. Die stabiele situatie wil zeggen geen uitbreiding maar ook geen krimp van het aantal vakkrachten en de omzet van de eigen onderhoudsdienst. De percentages lopen niet ver uiteen voor de verschillende onderscheiden onderhoudssoorten (namelijk tussen de 65 en 76%).

Afhankelijk van de onderhoudssoort verwacht tussen de 10 en 24% van de respondenten de komende jaren een uitbreiding en 9-11% krimp van de onderhoudsdienst. Met name in het service abonnement worden de groeikansen hoog ingeschat.

Een vierde antwoordcategorie is of men de activiteiten van de onderhoudsdienst in de onderhoudssoorten op termijn wil afstoten. Slechts enkele corporaties hebben plannen in die richting voor het klachtenonderhoud, service abonnement huurder- en het mutatieonderhoud. Voor het planmatig onderhoud is het percentage aanzienlijk hoger. Maar liefst 13% van alle corporaties met een onderhoudsdienst verwacht deze onderhoudssoort binnen 5 jaar af te stoten (paragraaf 7.4, tabel 7.6). Daar slechts de helft van de corporaties met een eigen onderhoudsdienst in het planmatig onderhoud actief is, betekent dit dat 25% van de onderhoudsdiensten hiermee wil stoppen. Corporaties keren zich dus duidelijk wat af van het planmatig onderhoud.

Tabel 7.8 Marktverwachting onderhoudsdiensten in de verschillende onderscheiden onderhoudssoorten

	Uitbreiden	Stabiel	Inkrimpen	Afstoten	Totaal
Klachtenonderhoud	10 (13%)	60 (76%)	8 (10%)	1 (1%)	79 (100%)
Service abonnement huurder	19 (24%)	51 (65%)	7 (9%)	2 (3%)	79 (100%)
Mutatieonderhoud	10 (13%)	57 (72%)	9 (11%)	3 (4%)	79 (100%)
Planmatig onderhoud	8 (10%)	54 (68%)	7 (9%)	10 (13%)	79 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

De grotere corporaties (>4.000 woningen) laten voor het mutatieonderhoud en planmatig onderhoud een zelfde beeld zien als het gemiddelde van alle onderhoudsbedrijven. Grote corporaties zijn wat positiever dan de gemiddelde corporatie over de mogelijkheden om de omzet uit te breiden in het klachten- en mutatieonderhoud. Tevens wil geen enkele grotere corporatie deze onderhoudssoorten afstoten en is tevens sprake van een iets lagere 'krimpverwachting' dan gemiddeld.

8 Meerjaren onderhoudsplanung en conditieopname

8.1 Conditieopname binnen de meerjaren onderhoudsplanung

Uit literatuur blijkt dat nagenoeg alle corporaties in Nederland met meer dan 2.000 woningen in beheer in 1997 een meerjaren onderhoudsplanung hadden opgesteld. Bij ruim 90% was de planning tevens in geautomatiseerde vorm voorhanden (Straub, 1997).

Op basis van praktijkervaring (theoretische levensduur en onderhoudscycli) is bij de oplevering van een nieuw woningcomplex hieraan direct een onderhoudsplanung en begroting te koppelen. Alle toekomstige onderhoudsactiviteiten aan bouw- en installatiedelen zijn hierin opgenomen. Een dergelijke theoretische planning dient echter periodiek door middel van praktijkinspecties te worden aangepast.

De inspectie heeft tot doel een oordeel te geven over de kwaliteit van de in de inventarisatie opgenomen bouwdelen. De eerste integrale inspectie die men verricht, wordt ook wel de initiële inspectie of nulmeting genoemd. Vervolgens dient men periodiek de meerjaren onderhoudsplanung integraal aan te passen. Dit proces noemt men herinspecteren. De inspectie voor het bijstellen van de meerjaren onderhoudsplanung voor de activiteiten die in het eerste jaar moeten worden uitgevoerd, wordt actualisatie genoemd.

In het vervolg van dit hoofdstuk spreken wij van een conditieopname en uitvoeringsopname in plaats van een inspectie of actualisatie. Bijna alle corporaties hebben zoals vermeld een meerjaren onderhoudsplanung. We kunnen er daarom van uitgaan dat ook bijna alle corporaties periodiek inspecteren en actualiseren. Een conditieopname betekent echter meer dan een traditionele inspectie. Bij de traditionele inspectie worden op basis van de aangetroffen staat van de bouwdelen en installaties direct onderhoudsmaatregelen vastgesteld. Met de conditieopname registreer je de staat van de woning ofwel de conditie. Op die manier kun je de aangetroffen conditie loskoppelen van de onderhoudsmaatregelen die je als organisatie kunt nemen. De conditieopname richt zich primair op de strategische en tactische beleidsbepaling. De gegevens kunnen worden gebruikt bij integrale strategie of labelbepaling in het voorraadbeleid (zie hoofdstuk 5), voor het doorrekenen van de financiële positie, het afwegen van de gewenste onderhoudsprestaties van complexen en eventueel de budgetverdeling tussen complexen.

In de enquête van 2004 is aan de woningcorporaties gevraagd of er aan de meerjaren onderhoudsplanung een conditieopname ten grondslag ligt. 71% van de corporaties stelt dat dit inderdaad het geval is. De overige 29% voert dus (nog) geen conditieopname uit.

Grotere corporaties werken frequenter met conditieopname dan kleinere corporaties. Voor corporaties met meer dan 4.000 woningen is het percentage 75% en voor corporaties met meer dan 10.000 woningen zelfs 89%.

Een conditieopname wordt periodiek uitgevoerd waarna vervolgens de meerjaren onderhoudsplanung en –begroting (en de jaarplanung en –begroting) worden opgesteld. Aan de respondenten is gevraagd hoe frequent zij de conditieopname integraal herzien. De integrale jaarlijkse herziening van de conditieopname wordt het meest in de praktijk gebracht (43%). Eén keer per drie jaar neemt met ruim 29% een middenpositie in. Eén keer per twee jaar is slechts voor 7% van de corporaties de juiste frequentie. Grotere corporaties (>4.000 woningen) kiezen wat frequenter voor één keer per drie jaar. De jaarlijkse herziening staat bij deze grootteklasse op de tweede plaats.

Opvallend is dat maar liefst een kwart van de corporaties een andere (of aanvullende) frequentie voor conditieherziening hanteert. De volgende alternatieve frequenties worden aangedragen: 1 x per 5 jaar (9x), 1 x per 6 jaar (3x), 1 x per 5-6 jaar (1x), 1 x per 5-7 jaar (1x), 25% van het woningbezit jaarlijks (1x), 33% van het woningbezit jaarlijks (1x), per wijk (1x), continue (2x), op complexbasis steekproefsgewijs (1x) en per onderdeel verschillend gekoppeld aan de levensduur (2x).

Tabel 8.1 Frequentie herziening conditieopname

Frequentie herziening conditieopname	Jaarlijks	Eén keer per twee jaar	Eén keer per drie jaar	Anders	Totaal
Alle corporaties die conditieopnames uitvoeren	38 (43%)	6 (7%)	26 (29%)	24 (27%)	94 (106%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	13 (33%)	2 (5%)	15 (38%)	10 (26%)	40 (103%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

8.2 Registratie gegevens conditieopname

Bij een traditionele inspectie wordt de onderhoudstoestand van de bouw- en installatiedelen ingeschat en vervolgens onderhoudsmaatregelen vastgesteld. Er treden in de praktijk grote verschillen op tussen inspecteurs in het inschatten van de onderhoudstoestand (waarnemen, het registreren en het waarderen) en het doen van voorstellen voor te nemen onderhoudsmaatregelen. Een conditieopname betekent een forse stap voorwaarts. De onderhoudstoestand wordt separaat vastgelegd. De onderhoudstoestand wordt overdraagbaar tussen de bedrijfsleiding, het middenmanagement en het operationeel niveau van de beheerinstelling. Een conditieafhankelijke benadering in het planmatig onderhoud maakt het mogelijk om de in de praktijk vastgestelde onderhoudskwaliteit van het bezit los te koppelen van onderhoudsactiviteiten (Straub, 2001).

Een conditie is in feite niet veel meer dan een getal met een kwalitatieve omschrijving zoals goed, matig of slecht. Het getal correspondeert echter met gebreken per bouwdeel. Gebreken die de condities bepalen, zijn vaak geclassificeerd in soort of ernst: ernstig, minder ernstig maar wel serieus en gering. Een dergelijke indeling ziet er als volgt uit:

- Geringe gebreken: gebreken in de verschijningsvorm, bijvoorbeeld verkleuring, vervuiling, bekladding en gebreken aan (sub)elementen, bijvoorbeeld gebreken (ontbrekende) tochtstrip, profiel;
- Serieuze gebreken: gebreken aan het materiaaloppervlak, bijvoorbeeld verwerking, beschadiging;
- Ernstige gebreken: materiaalintrinsieke gebreken, bijvoorbeeld houtrot, corrosie, delaminatie en functionele gebreken, bijvoorbeeld lekkage, inwendige condensatie, tocht, niet beloopbaar, niet open en dicht kunnen doen.

Om de conditie te kunnen vaststellen is naast de 'ernst' tevens informatie nodig over de omvang en de intensiteit en van aangetroffen gebreken. De parameter 'omvang' zegt iets over de mate waarin het gebrek voorkomt. Als een gebrek 'algemeen' aan een bouwdeel voorkomt, betekent dit bijvoorbeeld meer dan 50% van het oppervlak van het bouwdeel. Het gebrek kan ook regelmatig, plaatselijk of incidenteel voorkomen. De parameter 'intensiteit' zegt iets uit over de ontwikkeling van verouderingsgebreken, bijvoorbeeld vervuiling en corrosie. Men gebruikt ook wel de begrippen 'diepte' van het gebrek. Een gebrek kan beginnend zijn (aanvang), duidelijk aanwezig zijn of in een

eindstadium verkeren. De combinatie van de omvang en intensiteit van een bepaald gebrek kan men gebruiken om een conditiescore vast te stellen.

Uit tabel 8.2 blijkt dat twee van de drie parameters om de conditie te kunnen vaststellen door bijna alle corporaties die conditieopnames doen, worden geregistreerd. Het betreft de soort en de omvang van gebreken (93% respectievelijk 90%). De derde informatiedrager namelijk de intensiteit van de aangetroffen gebreken wordt door ruim de helft (58%) van de corporaties geregistreerd. Het gevolg hiervan is dan ook dat 'slechts' een derde van de corporaties die met conditieopname werkt ook daadwerkelijk conditiescores registreert. Mogelijk worden de onderleggers (informatiedragers) belangrijk gevonden en wordt aan de conditiescore zelf wat minder belang gehecht. Een andere meer voor de hand liggende verklaring is dat we in een groeifase zitten waarin het gebruik van conditiescores de komende jaren wat verder zal toenemen.

Dit laatste kunnen we onderbouwen aan de hand van de resultaten van een vergelijkbaar onderzoek uit 1997 (Straub, 1997). In dat onderzoek gaf 35% van de respondenten aan het soort gebrek (toen nog 'omschrijving van gebrek' geheten) vast te leggen. De omvang van het gebrek werd door 30% geregistreerd. Beide informatiedragers zitten nu op of boven de 90%. Naar de intensiteit van gebreken is in 1997 niet gevraagd. Wel is gevraagd of corporaties 'de conditie' van bouwdelen vastleggen. 30% antwoordde bevestigend. De omschrijving van conditie is in 2004 aangescherpt tot 'conditiescore' en haalt nu 33%. Dit lijkt geen spectaculaire stijging maar de verwachting is dat indien in 1997 die aangescherpte 'omschrijving' was voorgelegd de score aanzienlijk lager geweest zou zijn dan 30%. In die zin is er dus waarschijnlijk wel sprake van een zekere groei.

Tabel 8.2 Registratie gegevens bij conditieopname¹⁰

Gegevens registratie conditieopname	Soort gebreken	Omvang gebreken	Intensiteit gebreken	Conditie-score bouwdeel	Soort OH activiteit	Omvang OH activiteit	Startjaar OH activiteit	Totaal
Alle corporaties die conditieopnames uitvoeren	83 (93%)	80 (90%)	52 (58%)	29 (33%)	57 (64%)	54 (61%)	60 (67%)	415 (466%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Uit de beantwoording blijkt dat tweederde van de respondenten bij de conditieopname direct de soort, de omvang en het startjaar van de onderhoudsactiviteiten registreert. Dit zijn voor het overgrote deel de corporaties die nog niet de conditiescore registreren.

In 1997 lagen de percentages van corporaties die bij de conditieopname onderhoudsactiviteiten (soort, omvang, startjaar) noteerden aanzienlijk hoger dan in 2004 (85%-90%). Dit zou vanuit de 100% benadering betekenen dat 10-15% in 1997 daadwerkelijk conditiescores registreerde. De groei zou dan in zeven jaar tijd zo'n 20% bedragen en daarmee toch als substantieel kunnen worden betiteld.

¹⁰ Deze vraag is door 89 corporaties beantwoord. De respondenten kunnen meer dan één antwoord selecteren (gegevens die men registreert bij de conditieopname). In totaal geven de respondenten 415 antwoorden. Dit betekent gemiddeld 4,7 informatiedragers per corporatie.

9 Aanbesteding en uitvoering van onderhoud

9.1 Aanbesteding planmatig onderhoud

Uit paragraaf 7.4 blijkt dat corporaties ruim € 2,7 miljard uitbesteden aan externe onderhoudsbedrijven. Tweederde deel hiervan bestaat uit planmatig onderhoud (€ 1,8 miljard).

Uit tabel 9.1 blijkt dat meervoudig onderhands de meest populaire aanbestedingsvorm is. 89% gebruikt deze wijze van aanbesteden. Van die 89% besteedt één op de vijf al het planmatig onderhoud uit. Tweederde deel van de corporaties besteedt meer dan de helft van het planmatig onderhoud meervoudig onderhands aan.

Enkelvoudig onderhands aanbesteden mag zich goede tweede noemen. 84% van de corporaties besteedt een deel of de gehele omzet in het planmatig onderhoud enkelvoudig aan. Overigens zijn de marktaandelen wel een stuk lager dan bij meervoudig onderhands. Nog geen 20% van de corporaties besteedt meer dan de helft van het planmatig onderhoud enkelvoudig onderhands aan.

Openbaar aanbesteden heeft in het planmatig onderhoud bij corporaties nauwelijks marktaandeel. Slechts 9% besteedt een deel meervoudig aan en 3% doet dit voor al het planmatig onderhoud. Bijna negen van de tien corporaties besteedt deze onderhoudssoort nooit meervoudig aan.

Tabel 9.1 Aanbestedingsvormen planmatig onderhoud

	Geen	1-10%	11-50%	51-99%	100%	Totaal
Enkelvoudig, onderhands	20 (16%)	35 (28%)	47 (37%)	13 (10%)	10 (8%)	125 (100%)
Meervoudig, onderhands	14 (11%)	7 (6%)	27 (21%)	60 (48%)	17 (14%)	125 (100%)
Meervoudig, openbaar	110 (88%)	6 (5%)	4 (4%)	2 (2%)	3 (2%)	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Een speciale vorm van meervoudig onderhands aanbesteden is op dit moment digitaal veilen van onderhoudswerk. De deelnemende aannemers worden vooraf geselecteerd op kwaliteit. De werken zijn relatief eenvoudig en goed omschreven (bestek en hoeveelhedenstaat). Digitaal veilen wordt op dit moment soms in de praktijk gebracht voor schilder- en ander onderhoudswerk. De prijs is het belangrijkste criterium voor selectie. Het is ook mogelijk om andere factoren mee te wegen in het biedproces. Gedacht kan worden aan bedrijfskwalificaties en ervaring in de praktijk met de aannemers. De prijs in combinatie met de score voor andere factoren levert de totaalscore (Van Mossel en Straub, 2004). Voor eenduidige op zichzelf staande planmatig onderhoudswerken, met een beperkt strategisch belang, kan digitaal aanbesteden een adequaat middel zijn. Men verkrijgt, zeker in de huidige laagconjunctuur, een scherpe prijs. Voor meer strategische onderhoudsdiensten/-producten is een meer duurzame relatie op basis van prestatiegerichte samenwerking mogelijk een betere invalshoek. Zie paragraaf 9.4.

9.2 Afsluiten onderhoudscontracten

Aan de respondenten is de vraag gesteld welk deel van de jaarlijkse onderhoudsuitgaven (klachten, mutaties en planmatig onderhoud) in een contract is ondergebracht.

Ruim 60% van de corporaties heeft een deel of al het klachtenonderhoud in onderhoudscontracten ondergebracht.

Voor het planmatig onderhoud is het beeld vergelijkbaar met het klachtenonderhoud. Tweederde van de corporaties heeft een deel of al het planmatig onderhoud in contracten ondergebracht.

Bij het mutatieonderhoud zijn onderhoudscontracten minder in zwang. Minder dan een derde van de corporaties zet een deel of al het mutatieonderhoud in deze contractvorm weg.

Tabel 9.2 Percentage onderhoudsuitgaven in contractvorm

	Geen	1-10%	11-50%	51-99%	100%	Totaal
Contract klachtenonderhoud	49 (39%)	23 (18%)	37 (29%)	6 (4%)	10 (8%)	125 (100%)
Contract mutatieonderhoud	87 (70%)	8 (6%)	15 (12%)	5 (4%)	10 (8%)	125 (100%)
Contract planmatig onderhoud	44 (35%)	28 (22%)	36 (28%)	6 (4%)	11 (9%)	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Opvallend is dat, afhankelijk van de onderhoudssoort, bijna één op de tien corporaties al het onderhoud in contracten wegzet. Kleine corporaties (<1.800 woningen) doen dit wat frequenter dan grotere corporaties (>4.000 woningen). Met name het klachtenonderhoud wordt door grotere corporaties wat vaker dan gemiddeld in zijn geheel uitbesteed (15%).

9.3 Typen onderhoudscontracten

Naast het marktaandeel van de verschillende onderhoudssoorten in contracten is het ook interessant te weten welke typen onderhoudscontracten door de beheerorganisaties zijn afgesloten. We onderscheiden het inspectiecontract, het storingscontract, het preventief onderhoudcontract, het all-in contract (storingsonderhoud en preventief onderhoud), het regiecontract voor klachtenonderhoud en mutatieonderhoud, het totaal onderhoudscontract (afgekocht klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud van complexen), het prestatiecontract preventief onderhoud en tot slot het afkoopcontract (voor klachtenonderhoud of mutatieonderhoud). Gemiddeld sluiten de corporaties 2,5 'typen' onderhoudscontract af.

In tabel 9.3 zijn de verschillende onderscheiden typen onderhoudscontracten in de volgorde van het aangetroffen marktaandeel opgenomen. Zoals was te verwachten komt het contract voor storingsonderhoud aan bouwdelen met afstand het meest frequent voor. Bijna driekwart van de corporaties heeft dergelijke contracten afgesloten.

Het all-in contract (storingsonderhoud en preventief onderhoud bouwdelen) en contracten voor preventief onderhoud aan bouwdelen worden (met 54% respectievelijk 42%) door ongeveer de helft van de corporaties toegepast.

Het prestatiecontract voor preventief onderhoud aan bouwdelen, regiecontracten voor klachten- en mutatieonderhoud en inspectiecontracten aan bouwdelen vallen met hun toepassingsbereik bij corporaties in de range 15-30%. Opvallend daarbij is vooral het marktaandeel van de prestatiecontracten in het preventief onderhoud (30%).

Hekkensluiters vormen de totaal onderhoudscontracten (klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud) en afkoopcontracten. De marktaandelen van deze contracttypen liggen op slechts enkele procenten.

Tabel 9.3 Typen onderhoudscontracten

Typen onderhouds-contracten	Storings onderhoud	All-in contract	Preventief onderhoud	Prestatie-contract	Regie-contract	Inspectie bouwdelen	Totaal onderhoud	Afkoop contract
	91 (73%)	68 (54%)	52 (42%)	37 (30%)	31 (25%)	19 (15%)	6 (5%)	2 (2%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

9.4 Prestatiegerichte samenwerking en prestatiecontracten in het onderhoud

Tot op dit moment wordt het overgrote deel van het onderhoud op projectbasis (voor de duur van één werk) of door middel van traditionele contracten bij aannemers weggezet. Bij beide typen werken staat de inspanningsverplichting centraal. Vaak wordt in uitgebreide werkomschrijvingen en bestekken de inspanning (de te verrichten activiteiten) tot in detail beschreven. Steeds meer opdrachtgevers verwerken in hun onderhoudscontracten en ad hoc opdrachten prestatie-eisen. In het algemeen zijn de ontwikkelingsfasen van prestatiegerichte samenwerkingsvormen tussen corporaties en onderhoudsbedrijven in grote lijnen te schetsen als (zie kader):

1. traditioneel aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden.
2. prijs- en prestatieafspraken onderhoudswerkzaamheden.
3. lange termijn samenwerkingsvorm onderhoud.

Op dit moment zitten corporaties (bewust of onbewust) in verschillende ontwikkelingsfasen. Tevens kan de ontwikkelingsfase binnen een corporatie uiteenlopen voor de verschillende te onderscheiden bouwdelen en onderhoudssoorten. De meeste samenwerkingsvormen vertonen kenmerken van fase 2 (Vijverberg, Straub en Korse, 2003). Ze willen ervaring opdoen met prestatiegericht werken en vertrouwen opbouwen met bedrijven.

Op het moment dat het strategisch voorraadbeleid duidelijk is uitgewerkt, complexstrategieën en kwaliteitsniveaus zijn vastgesteld en prestatie-eisen in meetbare termen zijn geformuleerd (functioneel, technisch, esthetisch en dienstverlening) dan is er een basis om prestatiegerichte samenwerking met onderhoudsaannemers te kunnen aangaan (Vijverberg, Straub en Korse, 2003, Vijverberg, 2004b). Er kan dat prestatiegericht ofwel resultaatgericht worden gewerkt. In deze werkwijze worden aannemers meer vroegtijdig in het proces betrokken. Aannemers denken mee over het meest geschikte onderhoudsscenario. De aannemers worden vervolgens meer vrijgelaten om zelf de benodigde activiteiten in te vullen. Het gevolg is dat de onderhoudsactiviteiten beter worden afgestemd op prestatie-eisen vanuit het onderhoudsbeleid. Het gaat dus niet slechts om de directe projectactiviteiten maar ook om de indirecte project- en procesactiviteiten. De verwachting is dat hiermee, naast kwaliteits- en procesoptimalisatie tevens op wat langere termijn geld kan worden bespaard. Het onderhoudsbedrijf wordt mede verantwoordelijk en er wordt meer kritisch gekeken naar de acceptabele ondergrens bij de gevraagde prestaties. Dit leidt, zo is de verwachting, tot beter gepland onderhoud ('just in time') en beter maatwerk in de onderhoudsmaatregelen. De nieuwe werkwijze stelt eisen aan de kwaliteit en deskundigheid van opdrachtgevers en onderhoudsbedrijven.

Ontwikkelingsfasen prestatiegerichte samenwerking in het onderhoud

1. Traditioneel aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden
 - * Inspanningsgerichte gedetailleerde opdracht (op basis van standaard werkzaamheden);
 - * Inkoop door offerte van meerdere bedrijven;
 - * Rol van het onderhoudsbedrijf beperkt zich tot de uitvoering;
 - * Doelstelling is inkopen op prijs.
2. Prijs- en prestatieafspraken onderhoudswerkzaamheden
 - * Prestatieopdracht op basis van standaard werkzaamheden en eenheidsprijzen;
 - * Samenwerking met een geselecteerde groep onderhoudsbedrijven;
 - * Looptijd van contracten één of meer onderhoudsintervallen;
 - * Doelstelling is kwaliteitsverhoging, directe kostenbesparingen, budgetzekerheid en opbouw van duurzame relaties.
3. Samenwerkingsvorm onderhoud lange termijn
 - * Prestatieopdracht met afspraken prestatie- en prijsniveau lange termijn;
 - * Samenwerking met een geselecteerde groep onderhoudsbedrijven;
 - * Looptijd samenwerking tot einde (verwachte) exploitatie complex(en);
 - * Doelstelling is kwaliteit- en procesverbetering, directe en indirecte kostenbesparingen en bevorderen van innovaties.

Bron: Vijverberg, Straub en Korse, 2003

Naast een efficiëntere invulling van de directe projectaanpak (de onderhoudsactiviteiten zelf) is ook een efficiencyslag mogelijk in de indirecte projectaanpak. In de geschetste nieuwe wijze van samenwerken kunnen aannemers bepaalde taken van opdrachtgevers overnemen. Tevens wordt zoveel mogelijk voorkomen dat activiteiten dubbel worden uitgevoerd (inventarisatie, inspectie e.d.). Het meeste voordeel levert een prestatiegerichte samenwerking over langere tijd (meerdere onderhoudscycli) op. Vanzelfsprekend dient men er voor te zorgen dat een scherpe prijs wordt overeengekomen, dat er voldoende flexibiliteit is in het contract bij wijzigingen in het voorraadbeleid en dat men bij wanprestatie, op een fatsoenlijke manier, van elkaar af kan.

Er is een duidelijke stijging zichtbaar in het aantal corporaties dat ervaring opdoet met dergelijke nieuwe prestatiegerichte contractvormen. Het meest frequent worden prestatiecontracten voor centrale verwarming en liften genoemd. Meer dan de helft van de corporaties stelt dergelijke contracten te hebben afgesloten. In 1997 was dit nog geen kwart van de wat grotere corporaties (>2.000 woningen). Voor het onderhoud aan CV-installaties heeft Aedes in 1998 een model Prestatiecontract op de markt gebracht (Aedes, 1998). Woningcorporaties hebben hierop varianten gemaakt die soms verder gaan dan het modelcontract. In Nederland hebben circa 3 van de 6,7 miljoen woningen een mechanisch ventilatiesysteem. Nederland heeft geen regelgeving op het gebied van onderhoud, reiniging en inregeling. Vanuit de optiek van gezondheidsrisico's moet er meer aandacht komen voor gebruik en onderhoud (Hasselaar, 2004). Woningcorporaties willen mede daarom ook prestatiecontracten voor mechanische ventilatiesystemen afsluiten. Aanvankelijk was de gedachte om dergelijke contracten te combineren met die voor CV-installaties. Dat blijkt in de praktijk lastig realiseerbaar. De goede werking van mechanische ventilatiesystemen is sterk afhankelijk van de bouwkundige situatie en het gebruik van de installatie en daaraan gelieerde bouwkundige voorzieningen door de bewoners (denk aan de aan- en afvoer van ventilatielucht).

Bij het afsluiten van prestatiecontracten voor liftinstallaties kunnen forse prestatieverhogingen en kostenbesparingen worden gerealiseerd. Op dit moment is bij veel corporaties sprake van een sterke versnippering. Corporaties zijn in het algemeen ontevreden over de prestaties die lift onderhoudsbedrijven leveren. Niet alle liften hebben jaarlijks evenveel onderhoud nodig. Dit is ondermeer afhankelijk van het type lift en gebruik. Er lijkt behoefte aan een homogener en kwalitatief beter bestand van liftinstallaties en minder contractanten. De kwaliteitsinhaalslag is mede ingegeven door nieuwe Europese richtlijnen voor liften (Vijverberg, Straub en Korse, 2003).

Toch ook wel opvallend is het marktaandeel van schilderwerk. Ruim eenderde van de corporaties stelt prestatiecontracten voor deze werksoort te hebben afgesloten. Voor de grotere corporaties (>4.000 woningen) is dit zelfs bijna de helft. In 1997 was dit een kwart van de corporaties (Straub, 1997). Een belangrijke stimulans lijkt dat opdrachtgevers en opdrachtnemers steeds vaker gezamenlijk optrekken in het ontwikkelen van objectieve beoordelingsmethoden (Schouten, 2004). Ook door het Onderzoeksinstituut OTB wordt in Habiforum Vernieuwend Ruimtegebruik gewerkt aan uniformering en standaardisering. Daarbij gaat het om kwaliteitseisen te stellen aan het product, het proces en de dienstverlening (Straub, Mossel en Vijverberg, 2004).

Het marktaandeel van prestatiecontracten voor de overige bouwdelen is nog zeer beperkt. Gevelonderhoud blijft steken op 5%, daken op 4% en totaalonderhoud op 2%. Opvallend is dat bij de grotere corporaties die percentages gelijk of lager zijn. Tevens is opvallend dat deze bouwdelen vanaf 1997 aan marktaandeel hebben ingeboet. Prestatiecontracten in het gevelonderhoud hadden in 1997 nog een marktaandeel van 8% en daken 6%. Met het onderhoud van platte daken is relatief veel geld gemoeid. Toch komen prestatiecontracten niet van de grond. Dit lijkt mede het gevolg van de gecompliceerde verhouding tussen toeleveranciers van dakbedekkingen en dakbedekkingsapplicateurs. Toeleveranciers houden vast aan de wettelijk afgesproken garantieperiode. Applicateurs lijken nog niet goed in staat om die hegemonie te doorbreken en voor een langere periode afspraken te maken (Vijverberg, 2004c)

Diverse respondenten noemen nog andere 'toepassingen', namelijk: prestatiecontracten voor automatische deuren (1x), asbestverwijdering (1x), glasschadeherstel (1x), groencontracten op basis van beeldbestek (1x), hydrofoorinstallaties (1x), klachtenonderhoud (1x) en riolering en rioolontstopping (2x).

Tabel 9.4 Prestatiecontracten in het onderhoud

Prestatie contracten	Centrale verwarming	Liften	Schilderwerk	Gevelonderhoud (incl schilderwerk)	Daken	Totaal onderhoud
Alle corporaties die prestatie contracten afsluiten	73 (58%)	65 (52%)	46 (37%)	6 (5%)	5 (4%)	2 (2%)
Corporaties met meer dan 4.000 woningen	32 (62%)	30 (58%)	23 (44%)	2 (4%)	2 (4%)	-

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

9.5 Kenmerken van prestatiegerichte samenwerking en prestatiecontracten in het onderhoud

Het is vervolgens interessant om te weten welke kenmerken de huidige prestatiecontracten hebben, met andere woorden hoe prestatiegericht zijn de

contracten nou eigenlijk? Hiertoe is een lijst met kenmerken aan de respondenten voorgelegd.

De respondenten kunnen meer dan één antwoord selecteren. In totaal noemen de 95 respondenten 362 kenmerken. Dit betekent gemiddeld 3,6 'kenmerken van prestatiecontracten' per corporatie.

Het meest frequent worden technische prestatie-eisen (condities of andere meetbare prestaties), eisen met betrekking tot dienstverlening (snelheid afhandelen e.d.) en een vast bedrag voor het contract per jaar genoemd (range van 61 tot 68%). De eerste twee zijn belangrijke kenmerken van prestatiecontracten.

Periodieke prestatiemetingen door opdrachtgevers of derden, onderhoudsscenario's die door derden worden gemaakt en eenheidsprijzen gekoppeld aan standaard werkzaamheden scoren tussen de 25 en 37%. Ook hier geldt dat de eerste twee belangrijke kenmerken van prestatiecontracten (en dan met name prestatiegerichte samenwerking) zijn.

Ruim één op de vijf corporaties met prestatiecontracten noemt zelfcontrole en periodieke prestatiemetingen door opdrachtnemer en het onderhoudsbedrijf als meedenker/-vastgoedadviseur. Dit zijn beide belangrijke kenmerken van prestatiecontracten en prestatiegerichte samenwerking.

Ongeveer 10% scoren de looptijd tot het einde van de levensduur van het bouwdeel en het onderhoudsbedrijf als capaciteitsleverancier. Het eerste kenmerk is van belang voor de typering van prestatiecontracten en prestatiegerichte samenwerking. 10% is een relatief lage score. De vraag is hoe de beantwoording had uitpakt indien hier niet het einde van de levensduur van het bouwdeel, maar één of meer onderhoudsintervallen (cycli) had gestaan.

Tot slot geeft slechts 3% van de corporaties aan de looptijd tot het einde van het complex als kenmerk in prestatiecontracten te hanteren. Dit is een zeer interessant en ook belangrijk kenmerk, maar wordt (zoals was te verwachten) nog niet frequent in de praktijk gebracht.

Tabel 9.5 Kenmerken prestatiecontracten in het onderhoud

Kenmerken prestatiecontracten	
Technische prestatie-eisen in het contract (condities of andere meetbare prestaties)	62 (65%)
Eisen met betrekking tot dienstverlening (snelheid afhandelen e.d.)	58 (61%)
Onderhoudsscenario's worden door het onderhoudsbedrijf gemaakt	24 (25%)
Eenheidsprijzen gekoppeld aan standaard werkzaamheden	32 (34%)
Vast bedrag voor het contract per jaar	65 (68%)
Looptijd tot einde levensduur van bouwdeel	11 (12%)
Looptijd tot einde exploitatietermijn complex	3 (3%)
Periodieke prestatiemetingen door opdrachtgever of derde	35 (37%)
Zelfcontrole en periodieke prestatiemetingen door opdrachtnemer	20 (21%)
Onderhoudsbedrijf is capaciteitsleverancier	13 (14%)
Onderhoudsbedrijf is meedenker/vastgoedadviseur	21 (22%)
Totaal	344 (362%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

Op basis van het voorgaande is de conclusie dat de afgesloten prestatiecontracten ook daadwerkelijk veelvuldig prestatiegerelateerde kenmerken bevatten.

10 Automatisering

10.1 Centrale bedrijfsinformatiesystemen

Centrale bedrijfsinformatiesystemen richten zich op de primaire processen en – administraties binnen de organisatie. Primaire processen/administraties zijn bijvoorbeeld de huur- en verhuuradministratie, de salarisadministratie en de onderhoudsadministratie. Er zijn enkele grote aanbieders die min of meer een 'integrale omgeving' aanbieden. Het betreft First Woonsuite/BIS Woonsuite van het NCCW, andere systemen van het NCCW en CENS, Centric IT Solutions, SG automatisering en Databalk.

Het NCCW blijkt nog steeds een fors deel van de markt in handen te hebben. Bijna tweederde deel van de corporaties heeft een bedrijfsinformatiesysteem van het NCCW. Vooral het marktaandeel van First Woonsuite/BIS Woonsuite valt daarbij op (bijna 50%).

De overige spelers hebben slechts een beperkt marktaandeel van 10% of minder. De WOCAS producten van Centric IT Solutions hebben een marktaandeel van 10%. In 1997 was dit met 18% nog bijna twee keer zo hoog (Straub, 1997). Opvallend is tevens dat de software van Centric vooral gebruikt wordt door grotere corporaties. Bij de corporaties die meer dan 4.000 woningen beheren is het marktaandeel meer dan 21%.

SG | tobias van SG automatisering heeft op dit moment een marktaandeel van 10%. We hebben hier te maken met een stijgend marktaandeel. In 1997 bedroeg het marktaandeel van SG slechts 4%. SG blijkt haar marktaandeel vooral te behalen bij kleinere corporaties. Bij de grotere corporaties (>4.000 woningen) is het marktaandeel 6%.

Een nieuwkomer op de markt voor integrale bedrijfsinformatiesystemen is Databalk. Databalk was tot voor kort werkzaam op de markt van deeladministraties en applicaties. Sinds enkele jaren is er echter een nagenoeg compleet pakket voorhanden. Het door ons gemeten marktaandeel van Databalk bedraagt in 2004 2%.

Een klein deel van de corporaties (namelijk 6%) stelt zelf software te hebben ontwikkeld. Bij nader onderzoek blijkt dat het vooral kleinere corporaties betreft. Onder de rubriek 'anders' worden toepassingen van Multiverse, Itris en uitbesteden van de bedrijfsadministratie aan derden genoemd.

Tabel 10.1 Centrale bedrijfsinformatiesystemen in gebruik bij woningcorporaties

Bedrijfsinformatiesysteem	
First Woonsuite /BIS Woonsuite (NCCW)	60 (48%)
Andere systemen NCCW en CENS (NCCW)	22 (18%)
WOCAS/X /WOCAS4all (Centric IT Solutions)	13 (10%)
SG tobias (SG automatisering)	13 (10%)
Applicaties Databalk (Databalk)	3 (2%)
Zelf ontwikkelde software	7 (6%)
Anders,	7 (6%)
Totaal	125 (100%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

10.2 Meerjaren onderhoudsplanningssystemen

In de enquête is tot slot gevraagd naar de automatisering van de meerjaren onderhoudsplanning. Men kon kiezen uit circa tien producten van leveranciers. Dit zijn in ieder geval de leveranciers die ook de integrale bedrijfsinformatiesystemen op de markt brengen (zie paragraaf 10.1). Daarnaast is een vijftal leveranciers van zogenaamde secundaire pakketten opgenomen. Het betreft software van Brink automatisering, Planon, ICP⁺Groep, Asset Facility Management en PVM. Het stond de respondenten vrij om desgewenst meer software producten te selecteren. De 125 corporaties kozen voor 151 software producten. Dit betekent dat één op de vijf meer dan één onderhoudspakket gebruikt.

De grootste software leverancier voor de meerjaren onderhoudsplanning blijkt Brink automatisering. Het marktaandeel van het IBIS Main pakket bedraagt met 24% bijna een kwart van de totale markt. Het marktaandeel van dit pakket bedroeg in 1997 nog 9%. Er is dus sprake van een fikse groei.

Het onderhoudspakket First Woonsuite/BIS Woonsuite van NCCW is goede tweede met een marktaandeel van 16%. Ook de andere systemen van NCCW en CENS scoren 11%. Het gezamenlijk marktaandeel van de CENS en NCCW producten komt daarmee op iets meer dan een kwart van de woningcorporaties. Dit is aanzienlijk lager dan het gecorrigeerde marktaandeel van 1997.

Asset Facility Management heeft in 2004 een marktaandeel van 10%. Het marktaandeel bedroeg in 1997 slechts 4% en is dus de afgelopen jaren sterk toegenomen.

Ook het marktaandeel van SG is in zeven jaar tijd meer dan verdubbeld. In 2004 bedraagt het marktaandeel van het onderhoudsplanningssysteem 8%.

Centric heeft een marktaandeel van 6% en de overige planningssystemen scoren 2% of lager.

Eén op de vijf corporaties geeft aan voor een ander pakket gekozen te hebben. Een groot aantal verschillende toepassingen worden genoemd. Het gaat om Damen Consultants – DC MOP en conditieopname (5x), Wobis of Gobis van DHV (4x), Systematisch Onderhoud van Kraan (1x), Simon van het NCCW (1x). Daarnaast worden Excel toepassingen genoemd (4x). Deze dienen eigenlijk onder zelf ontwikkelde software te worden geplaatst. Tot slot geven twee corporaties aan de meerjaren onderhoudsplanning te hebben uitbesteed aan derden.

Tabel 10.2 Onderhoudsplanningssystemen in gebruik bij woningcorporaties

Software voor de meerjaren onderhoudsplanning	
IBIS Main (Brink automatisering)	30 (24%)
First Woonsuite /BIS Woonsuite (NCCW)	20 (16%)
Andere systemen NCCW en CENS (NCCW)	14 (11%)
Homerun (Asset Facility Management)	13 (10%)
SG tobias (SG automatisering)	10 (8%)
WOCAS/X /WOCAS4all (Centric IT Solutions)	8 (6%)
IBV (PVM)	3 (2%)
Pharos (Databalk)	3 (2%)
Planon (Planon Advies)	1 (1%)
Stravis (ICP+Groep)	- (0%)
Zelf ontwikkelde software	26 (21%)
Anders,	23 (18%)
Totaal	151 (121%)

Bron: OTB-enquête Technisch beheer woningcorporaties, 2004

In 1997 werd geconstateerd dat het niet zo is dat de afnemer van een primair automatiseringssysteem ook altijd de software voor de meerjaren onderhoudsplanning bij diezelfde leverancier betreft. De meeste leveranciers van de bedrijfsinformatiesystemen leveren in 2004 een meer compleet pakket waarin vaak ook een basis faciliteit voor de meerjaren onderhoudsplanning is opgenomen. Toch maken nog steeds relatief veel corporaties gebruik van andere (stand alone) pakketten of zelf ontwikkelde software. Deels hangt dit samen met het niet zomaar over boord gooien van bestaande informatiesystemen die al jaren bij de corporaties aanwezig zijn. Een andere verklaring is waarschijnlijk dat het nog altijd belangrijk wordt gevonden om maatwerk te hebben voor een zo belangrijk pakket als de meerjaren onderhoudsplanning. Men neemt daarmee de problemen die zich ongetwijfeld voordoen bij de communicatie tussen primaire automatisering en secundaire pakketten op de koop toe.

11 Samenvatting en conclusies

Aantal woningen en medewerkers

Het aantal corporaties neemt af (fusies). Het totaal aantal woningen in beheer is redelijk stabiel. Het gemiddelde aantal woningen in beheer groeit dus gestaag en bedraagt op 1 januari 2004 4.335. Bijna twee op de drie corporaties heeft ook bedrijfsruimten, winkels en/of ateliers in beheer. Iets meer dan de helft beheert woningen van VvE's en andere derden. Slechts een kwart beheert bedden of plaatsen in bejaardenhuizen en verzorgingstehuizen.

De gemiddelde corporatie heeft 51,6 fulltime medewerkers in dienst. Dit betekent 1 medewerker op 84 woningen. De kleinste corporaties (<1.800 woningen) opereren het minst efficiënt (1:30). De grote corporaties doen het verhoudingsgewijs wat slechter (1:94) dan de middelgrote corporaties (1:108). De norm ontwikkelt zich de afgelopen jaren in ongunstige zin. De bedrijfslasten van de corporaties stijgen en dat komt vooral door de stijging van het aantal formatieplaatsen binnen de post personeelskosten. In de argumentatie bij fusies mag efficiënter werken (dit wil zeggen een betere personeel/woning ratio) vooralsnog door bestuurders niet meer als argument worden gebruikt.

Eigen vermogen en bedrijfswaarde

7% van de corporaties heeft op basis van de historische kostprijs en 5,6% op basis van de bedrijfswaarde een negatief eigen vermogen. Grotere corporaties doen het wat beter dan kleine corporaties. De bedrijfswaarde van het overig onroerend goed draagt negatief bij aan de totale vermogenspositie.

Onderhoudsuitgaven

De onderhoudsuitgaven bedragen in 2003 € 1.528 per woning (reparatieonderhoud: € 350, mutatieonderhoud: € 275,- en planmatig onderhoud: € 900). Deze geraamde uitgaven zijn aanzienlijk hoger dan cijfers van Aedes over 2002 (€ 1.263). De verwachting is dat de onderhoudsuitgaven in de genoemde periode van één jaar wel zijn toegenomen maar niet met € 265. De uitgaven in het planmatig onderhoud in de enquête zijn betrouwbaar. De onderhoudsuitgaven in het dagelijks onderhoud (klachtenonderhoud en mutatieonderhoud) vallen te hoog uit omdat de bandbreedtes in bepaalde antwoordcategorieën te 'breed' gekozen zijn. Voor het dagelijks onderhoud dienen we daarom te wachten op meer betrouwbare gegevens over 2003 vanuit de Bedrijfstakingstudie van Aedes.

Strategisch voorraadbeleid, beheerplannen en meerjaren investeringsplannen

Bij de overgrote meerderheid (91%) van de corporaties ligt aan het strategisch voorraadbeleid een uitgeschreven missie en gekwantificeerde ondernemingsdoelstellingen ten grondslag.

71% van de corporaties heeft het strategisch voorraadbeleid uitgewerkt in één of meer actuele voorraadbeleidsplannen. Er zijn grote verschillen tussen de grootteklassen. Grote corporaties hebben dit bijna allemaal gedaan en bij kleine corporaties is dit ongeveer de helft. In de plannen wordt meestal het gehele bezit meegenomen. Slechts 20% kiest voor een deel van het bezit.

Het complexniveau en de PMC zijn de meest favoriete schaalniveaus waarop uitspraken worden gedaan over investerings- en exploitatiekeuzes. Het straatniveau is het minst interessant.

De woontechnische kwaliteit en het marktperspectief (verhuurbaarheid) zijn de meeste bepalende aspecten bij het invullen van het voorraadbeleid en de daarop gebaseerde investeringen en exploitatiekeuzes. Regelgeving, milieukwaliteit en

subsidies worden het minst bepalend gevonden. Leefstijlen spelen eveneens (nog) een bescheiden rol.

80% van de corporaties heeft de actuele voorraadbeleidsplannen uitgewerkt in concrete beheerinstruaties. Het meest frequent worden instructies opgesteld voor het huurprijsbeleid, het onderhoudsbeleid en investeringen.

Bijna alle corporaties hebben een actuele meerjaren investeringsplanning. Bijna driekwart van deze investeringsplannen is (mede) opgesteld of bijgesteld aan de hand van de strategisch voorraadbeleidsplannen.

Kwaliteitsniveaus binnen technisch beheer en strategisch voorraadbeleid

In het strategisch voorraadbeleid worden de toekomstige strategieën met betrekking tot voorraadsegmenten en woonproducten vastgesteld. Het gewenste kwaliteitsniveau maakt daar onderdeel van uit. 60% van de corporaties blijkt in de praktijk meer dan één kwaliteitsniveau te hanteren.

Aan de corporaties is gevraagd of zij gekoppeld aan strategieën/labels in het voorraadbeleid, het onderhoudsbeleid differentiëren. Bijna alle corporaties passen het onderhoudsbeleid aan bij een concreet voornemen om een complex te slopen; tweederde doet dit in de voorgenomen periode tot grootonderhoud of renovatie en eenderde in de periode tot verkoop. Ook bij speciale beheerarrangementen (vooral bij koop/huur varianten) past men het onderhoudsbeleid aan.

Op welke onderhoudssoorten heeft de differentiatie betrekking? Van de corporaties die verschillende kwaliteitsniveaus hanteren doet ruim 80% (dit wil zeggen de helft van alle corporaties in Nederland) dit in het planmatig onderhoud en/of mutatieonderhoud en 44% (een kwart van de Nederlandse corporaties) in het klachtenonderhoud.

Op welke onderdelen heeft de kwaliteitsdifferentiatie betrekking? Bijna alle corporaties die kwaliteit differentiëren kiezen voor de woontechnische en bouwtechnische kwaliteit. Ongeveer eenderde kiest voor differentiatie van de kwaliteit van de algemene ruimten (meergezinswoningen) en tuinen en het niveau van de dienstverlening.

Hoe maak je kwaliteitsniveaus in het onderhoud hanteerbaar? Met betrekking tot alle onderhoudssoorten geldt dat bijna tweederde van de corporaties die meer dan één kwaliteitsniveau onderscheiden dit doen door middel van het differentiëren van toegestane onderhoudsactiviteiten per woning/complex; eenderde doet dit door het differentiëren van het materiaalgebruik en/of door het differentiëren van het onderhoudsbudget.

Specifiek voor het planmatig onderhoud geldt dat het differentiëren van de cyclustijd van activiteiten het meest populair is. Bijna zes van de tien corporaties die aan kwaliteitsdifferentiatie doen, brengen dit in de praktijk. Eenderde tot de helft differentieert condities en/of stelt urgenties en prioriteiten. Voor deze mogelijkheden valt de invloed van de grootteklassen geheel anders uit. Het differentiëren op basis van condities wordt door grotere corporaties vaker in de praktijk gebracht dan gemiddeld. Voor urgenties/prioriteiten geldt het omgekeerde. Cyclidifferentiatie lijkt grootteklasse onafhankelijk. Een conclusie is dat conditieopname bij grotere corporaties meer voet aan de grond heeft. Indien op een verantwoorde manier op basis van condities activiteiten kunnen worden gekoppeld en gedifferentieerd, dan is er minder behoefte aan het separaat stellen van technische urgenties en functionele prioriteiten.

Technische beheerorganisatie en taken

Aan de respondenten zijn verschillende technische beheertaken voorgelegd. Het betreft taken binnen het klachtenonderhoud, mutatieonderhoud, planmatig onderhoud en projecten. Gevraagd is waar de taken zijn ondergebracht. Gekozen kon worden uit een lijnafdeling technische zaken, een stafafdeling technische zaken, een afdeling woondiensten/verhuurmakelaars, elders in de organisatie of uitbesteding aan derden.

De belangrijkste conclusie voor het reparatieonderhoud en de serviceabonnementen is dat het Woondienstenmodel op zijn retour is. Slechts een kwart van de corporaties heeft de registratie van het reparatieverzoek nog bij deze afdeling ondergebracht. In 1997 was dit nog bijna de helft van de corporaties. De rol van de afdeling Woondiensten bij de melding is overigens aanzienlijk groter voor corporaties die meer woningen hebben dan gemiddeld. De uitvoering van reparatieonderhoud en service abonnementen ligt voor een belangrijk deel bij de lijnafdeling technische zaken of wordt uitbesteed aan derden. Ook hier is de rol van de afdeling Woondiensten beperkt.

De rol van de afdeling Woondiensten/verhuurmakelaars is in mutatieonderhoud veel groter dan in het reparatieonderhoud. Het marktaandeel bij de registratie/melding van mutatieverzoeken is voor deze afdeling ongeveer gelijk aan die van de (lijn) afdeling Technische zaken. Inspecties worden wel weer in overgrote mate door de afdeling technische zaken verricht. De rol van een stafafdeling Technische zaken is evenals in het reparatieonderhoud beperkt. In vergelijking met reparatieonderhoud besteden corporaties mutatieonderhoud wat frequenter geheel of gedeeltelijk uit aan derden. Grote corporaties besteden mutatieonderhoud frequenter uit dan kleine corporaties.

Het planmatig onderhoud is vooral een aangelegenheid voor de lijn- en stafafdeling Technische Zaken. De lijnafdeling Technische Zaken houdt zich in de breedte bezig met meer uitvoerende taken (inventarisaties, inspecties e.d.), maar ook meer strategische taken als het opstellen en bewaken van de begroting, inkopen van onderhoud en het initiëren van innovaties. De rol van de stafafdeling Technische Zaken bij de meer strategische taken neemt toe. Door fusies hebben corporaties waarschijnlijk ook steeds vaker een dergelijke afdeling binnen de organisatie. Woondiensten of verhuurmakelaars zijn nauwelijks betrokken bij concrete taken in het planmatig onderhoud. Met uitzondering van de inventarisatie en de uitvoering worden taken in het planmatig onderhoud ook maar zeer beperkt uitbesteed aan derden. Kleine corporaties besteden taken overigens vaker uit dan grote corporaties. De voorbereiding van projecten (renovatie, verbouw, grootonderhoud en nieuwbouw) is vooral bij de lijn- en stafafdeling Technische Zaken ondergebracht. Bij renovatie, verbouw en grootonderhoud is de lijnafdeling 'leading' en bij nieuwbouw de stafafdeling. Grote organisaties geven frequenter dan gemiddeld aan dat zij renovatie en nieuwbouw elders in de organisatie hebben geregeld. Bij de echt grote corporaties is dit vanzelfsprekend een eigen afdeling of unit projectontwikkeling. Kleinere corporaties besteden de voorbereiding van renovatie en nieuwbouw veel vaker dan gemiddeld uit aan derden. Bij renovatie gaat het om ruim een derde van de kleine corporaties en bij nieuwbouw bijna de helft.

Eigen uitvoerende dienst

62% van de woningcorporaties heeft een eigen uitvoerende onderhoudsdienst. Daarnaast heeft 2% van de corporaties de eigen dienst als rechtspersoon buiten de organisatie geplaatst. Grote corporaties hebben veel frequenter dan gemiddeld een eigen dienst (bijna 80% van de corporaties >4.000 woningen). Klantgebonden overwegingen (service, imago e.d.) lijken een belangrijke rol te spelen. Bedrijfseconomische redenen (kosten) worden minder frequent in positieve zin in relatie gebracht met de eigen dienst.

Bijna de helft van de diensten werkt alleen voor de eigen corporatie al dan niet gecombineerd met uitvoerende onderhoudstaken voor andere not-for-profit organisaties. De andere helft van de eigen uitvoerende diensten voert ook activiteiten uit die onder artikel 9a van de Uitvoeringsbeschikking Omzetbelasting vallen en dus BTW-plichtig zijn.

Gemiddeld heeft een onderhoudsbedrijf 13 (vooral allround) vakkrachten in dienst. Voor corporaties met meer dan 4.000 woningen ligt het aantal op 17 en bij corporaties met meer dan 10.000 woningen op 38. De eigen onderhoudsdiensten zijn op jaarbasis goed voor € 272 miljoen. De nadruk van het werkpakket (actief zijn in en marktaandeel) ligt bij het reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en service abonnementen. Slechts de helft van de uitvoerende diensten houdt zich bezig met planmatig onderhoud. De omzet in het planmatig onderhoud is bescheiden. De onderhoudsdiensten verwachten dat het aantal vakkrachten en de omzet de komende vijf jaar ongeveer stabiel zal blijven. Men verwacht een lichte groei in het aantal service abonnementen; een daling in het planmatig onderhoud en stabiliteit in het klachten- en mutatieonderhoud.

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd welke innovaties men recent heeft doorgevoerd of binnen een periode van vijf jaar wil doorvoeren. Het meest hoog scoren 'Kwaliteitseisen en prestatieafspraken over dienstverlening' (snelheid afhandelen opdracht, correct gedrag e.d.), over 'het proces' (organisatie en aansturing) en 'het product' (technische kwaliteit van het onderhoud). 80 tot 90% vindt dit belangrijke innovaties. Eenderde hiervan heeft deze innovaties reeds doorgevoerd en tweederde is dit van plan. Ook hoog op de lijst staan de 'Automatisering van de opdrachtplanning en administratie', het 'Verhogen van het aantal productieve uren' en het 'Introduceren van standaard werkzaamheden tegen vaste prijzen'. Grote corporaties blijken een grotere 'innovatiekracht' te hebben dan kleine corporaties.

Meerjaren onderhoudsplanning en conditieopname

Nagenoeg alle corporaties hebben een meerjaren onderhoudsplanning in geautomatiseerde vorm voorhanden. De onderhoudsplanning is bij bijna driekwart van de corporaties gebaseerd op conditieopnames. Bij grotere corporaties is dit percentage nog hoger. De conditieopname richt zich primair op de strategische en tactische beleidsbepaling. De gegevens kunnen worden gebruikt bij integrale strategie of labelbepaling in het voorraadbeleid, voor het doorrekenen van de financiële positie, het afwegen van de gewenste onderhoudsprestaties van complexen en eventueel de budgetverdeling tussen complexen. Bijna de helft van de corporaties kiest voor een jaarlijkse integrale herziening van de conditieopname; ruim een kwart voor een driejaarlijkse herziening.

De conditiebepaling is gebaseerd op het registreren van gebreken. Gebreken kunnen worden geclassificeerd naar type, omvang en intensiteit. Het type en de omvang worden door bijna alle corporaties die conditieopnames doen geregistreerd. Dit is een spectaculaire stijging ten opzichte van de situatie in 1997. De derde informatiedrager namelijk de intensiteit van de aangetroffen gebreken wordt door ruim de helft van de corporaties geregistreerd. Het gevolg hiervan is dan ook dat 'slechts' een derde van de corporaties die met conditieopnames werkt ook daadwerkelijk conditiescores registreert.

Aanbesteding en uitvoering van onderhoud

Meervoudig onderhands is de meest populaire aanbestedingsvorm in het planmatig onderhoud. 89% gebruikt deze wijze van aanbesteden. Van die 89% besteedt één op de vijf al het planmatig onderhoud uit. Een speciale vorm van meervoudig onderhands aanbesteden, die op dit moment veel aandacht krijgt, is het digitaal veilen van onderhoudswerk.

Ook enkelvoudig onderhands aanbesteden wordt veel toegepast. 84% van de corporaties besteedt een deel of de gehele omzet in het planmatig onderhoud enkelvoudig aan. Overigens zijn de marktaandelen wel een stuk lager dan bij meervoudig onderhands. Openbaar aanbesteden heeft in het planmatig onderhoud bij corporaties nauwelijks marktaandeel. Slechts 9% besteedt een deel meervoudig aan en 3% doet dit voor al het planmatig onderhoud.

Onderhoudscontracten worden het meest frequent afgesloten in het reparatieonderhoud en planmatig onderhoud. In het mutatieonderhoud zijn contracten minder populair. Wanneer we kijken naar het type contract dan blijkt dat het all-in contract (storingsonderhoud en preventief onderhoud bouwdelen) en contracten voor preventief onderhoud aan bouwdelen door ongeveer de helft van de corporaties wordt toegepast. Het prestatiecontract voor preventief onderhoud, regiecontracten voor klachten- en mutatieonderhoud en inspectiecontracten aan bouwdelen vallen met hun toepassingsbereik bij corporaties in de range 15-30%. Totaal onderhoudscontracten (klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud) en afkoopcontracten zijn nog steeds niet erg populair.

Steeds meer opdrachtgevers verwerken in hun onderhoudscontracten en ad hoc opdrachten prestatie-eisen. Op het moment dat het strategisch voorraadbeleid duidelijk is uitgewerkt, complexstrategieën en kwaliteitsniveaus zijn vastgesteld en prestatie-eisen in meetbare termen zijn geformuleerd (functioneel, technisch, esthetisch en dienstverlening) dan is er een basis om prestatiegerichte samenwerking met onderhoudsaannemers te kunnen aangaan. In deze werkwijze worden aannemers meer vroegtijdig in het proces betrokken. Aannemers denken mee over het meest geschikte onderhoudsscenario. De aannemers worden vervolgens meer vrijgelaten om zelf de benodigde activiteiten in te vullen. Het gevolg is dat de onderhoudsactiviteiten beter worden afgestemd op prestatie-eisen vanuit het onderhoudsbeleid. Het gaat dus niet slechts om de directe projectactiviteiten maar ook om de indirecte project- en procesactiviteiten. De verwachting is dat hiermee, naast kwaliteits- en procesoptimalisatie tevens op wat langere termijn geld kan worden bespaard.

Er is een duidelijke stijging zichtbaar in het aantal corporaties dat ervaring opdoet met prestatiegerichte contractvormen. Meer dan de helft van de corporaties stelt dergelijke contracten voor centrale verwarming en liften te hebben afgesloten. Dit is bijna een verdubbeling ten opzichte van 1997. Ook opvallend is het marktaandeel van schilderwerk. Ruim eenderde van de corporaties heeft ervaring met prestatiecontracten voor deze werksoort. Voor de grotere corporaties is dit zelfs bijna de helft. In 1997 was dit een kwart van de corporaties. Het marktaandeel van prestatiecontracten voor de overige bouwdelen is nog zeer beperkt.

In de enquête is ook gekeken naar de onderliggende kenmerken van de contracten. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de afgesloten prestatiecontracten ook daadwerkelijk steeds vaker prestatiegerelateerde kenmerken bevatten.

Automatisering

Er zijn enkele grote aanbieders van centrale bedrijfsinformatiesystemen die min of meer een 'integrale omgeving voor primaire processen en administraties' aanbieden. Het betreft First Woonsuite/BIS Woonsuite van het NCCW, andere systemen van het NCCW en CENS, Centric IT Solutions, SG automatisering en Databalk. Het NCCW blijkt nog steeds een fors deel van de markt in handen te hebben. Bijna tweederde van de corporaties heeft een bedrijfsinformatiesysteem van het NCCW. Vooral het marktaandeel van First Woonsuite/BIS Woonsuite valt daarbij op (bijna 50%). De overige spelers hebben slechts een beperkt marktaandeel van 10% of minder. Een klein deel van de corporaties (namelijk 6%) stelt zelf software te hebben ontwikkeld. In de enquête is tot slot gevraagd naar de automatisering van de meerjaren onderhoudsplanning. Men kon kiezen uit circa tien producten van leveranciers. Eén

op de vijf corporaties blijkt meer dan één onderhoudspakket te gebruiken. De grootste software leverancier voor de meerjaren onderhoudsplanning blijkt Brink automatisering. Het marktaandeel van het IBIS Main pakket bedraagt bijna een kwart van de totale markt. Het marktaandeel van dit pakket bedroeg in 1997 nog 9%. Er is dus sprake van een fikse groei. Het onderhoudspakket First Woonsuite/BIS Woonsuite van NCCW is goede tweede met een marktaandeel van 16%. Ook de andere systemen van NCCW en CENS scoren 11%. Het gezamenlijk marktaandeel van de CENS en NCCW producten komt daarmee op iets meer dan een kwart van de woningcorporaties. Dit is overigens aanzienlijk lager dan het gecorrigeerde marktaandeel van 1997. Asset Facility Management heeft in 2004 een marktaandeel van 10%. Het marktaandeel bedroeg in 1997 4% en is dus de afgelopen jaren sterk toegenomen. Ook het marktaandeel van SG is in zeven jaar tijd meer dan verdubbeld (naar 8% in 2004). Centric heeft een marktaandeel van 6% en de overige planningssystemen scoren lager.

In 1997 werd geconstateerd dat het niet zo is dat de afnemer van een primair automatiseringssysteem ook altijd de software voor de meerjaren onderhoudsplanning bij diezelfde leverancier betreft. Dit blijkt in 2004 nog steeds het geval. De meeste leveranciers van de bedrijfsinformatiesystemen leveren in 2004 weliswaar een meer compleet pakket waarin vaak ook een basis faciliteit voor de meerjaren onderhoudsplanning is opgenomen. Toch maken nog steeds relatief veel corporaties gebruik van andere (stand alone) pakketten of zelf ontwikkelde software. Deels hangt dit samen met het niet zomaar over boord gooien van bestaande informatiesystemen die al jaren bij de corporaties aanwezig zijn. Een andere verklaring is waarschijnlijk dat het nog altijd belangrijk wordt gevonden om maatwerk te hebben voor een zo belangrijk pakket als de meerjaren onderhoudsplanning. Men neemt daarmee de problemen die zich ongetwijfeld voordoen bij de communicatie tussen primaire automatisering en secundaire pakketten op de koop toe.

Literatuur

- Aedes**, 2003, Bedrijfstakinformatie 2002, Kengetallen Nederlandse Woningcorporaties, Hilversum
- Aedes**, 2000, Bedrijfstakinformatie 1999, kengetallen Nederlandse Woningcorporaties, Hilversum
- Aedes**, 1998, Prestatiecontract onderhoud c.v.-installaties, Almere/De Bilt
- Amory**, E. en G. Vijverberg, 1987, Innovaties in het technisch beheer van woningen in de sociale huursector, rapportage van een enquête, Delft (DUP)
- Centraal Fonds Volkshuisvesting**, 2003, Verslag Financieel toezicht Woningcorporaties 2002, Naarden
- CBS**, 2002, gemiddeld aantal productieve uren in de burgerlijke en utiliteitsbouw
- EIB**, 2001, Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid in 2001, Amsterdam
- EIB**, 2002, Het ziekteverzuim in de bouwnijverheid in 2001, Amsterdam
- Graaf**, K. de en W. Laverman, 2004, Het kan beter, slimmer en goedkoper, Building business, juni/juli
- Hasselaar**, E., 2004, Ventilatiesystemen moeten onderhouden worden, Installatie en Sanitair, nr. 11, pp. 16-19
- Kullberg**, J., W.A.T. van der Heijden en J.A. Adrianow, 1996, Woonstijlen, overlast en sociaal beheer in corporatiewoningen, DUP, Delft
- KWH**, 2004, KWH-nieuwsbrief 2004, www.KWH.nl, 23 september
- Mossel**, J.H. van en A. Straub, 2004, Digitaal veilen: pas op met relaties; onderhoudsplanning en veilen via internet, Aedes magazine, nr. 21, pp. 48-51
- OTB**, 2000, Onderhoudsbeleid woningcorporaties: strategisch voorraadbeleid, stuurinstrumenten en onderhoudscontracten, DUP, Delft
- OTB**, 2002, Onderhoudsbeleid woningcorporaties: differentiatie kwaliteitsniveaus, prestatiecontracten met aannemers en verzelfstandiging van onderhoudsdiensten, DUP, Delft
- Platform Onderhoudsbedrijven**, 2001, Benchmark onderhoudsbedrijven, bureau Kjenning
- Schouten**, J.M., 2004, Corporaties, VAC en Schilders ontwikkelen prestatiemeting, Gebouwbeheer, nr. 6, pp. 32-33
- Straub**, A., 1997, Strategisch voorraadbeleid en technisch beheer in de corporatiepraktijk, OTB Werkdocument, 97-27, Delft (DUP)
- Straub**, A., 2001, Technisch beheer door woningcorporaties in de 21^e eeuw, Bouwmanagement en Technisch Beheer deel 21, Delft, (DUP)
- Straub**, A., J.H. van Mossel en G. Vijverberg, 2004, Algemene Bouwstenen voor prestatiegericht samenwerken bouwkundig onderhoud, Habiforum, november
- Straub**, A. en G. Vijverberg, 2002, Verbeteren van de woontechnische kwaliteit van de sociale huurwoningvoorraad, DGW/NETHUR Partnerschip nr. 15, Zeist
- USP Marketing Consultancy**, 2004a, Servicegerichtheid belangrijk voor reputatie corporaties (nieuwsbrief)
- USP Marketing Consultancy**, 2004b, ZZP & Klusmonitor, november (nieuwsbrief)
- Versolato**, G., 2004, Kwon zet onderhoudssector op hoger plan, Aedes Magazine, nummer 15/16, pp. 50-51
- Vijverberg**, G. en G. Metz, 2002, Op naar een gezond eigen onderhoudsbedrijf, Renovatie en Onderhoud, oktober/november nummer, jaargang 27, pp 22-25
- Vijverberg**, G., 2004a, Maintenance contractors of housing associations in the Netherlands: State of art and future perspective, CIB W70 Facilities Management & Maintenance, Hong Kong, pp. 329-336
- Vijverberg**, G., 2004b, Strategic housing stock policy and maintenance management practice in Dutch social housing, CIB W70 Facilities Management & Maintenance, Hong Kong, pp. 337-346

Vijverberg, G., 2004c, Prestatiegericht uitbesteden van onderhoud, Facto Magazine, nr. 10, pp. 26-29

Vijverberg, G., A. Straub en K.W. Korse, 2003, Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud; handreiking tot betere samenwerking tussen vastgoedbeheerders en onderhoudsbedrijven, SBR, Rotterdam

Vulperhorst, L., 1999, De kern van de zaak. Maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties, Utrecht (Andersson Elffers Felix)

Bijlage A Vragenlijst Enquête Technisch Beheer en strategisch voorraadbeleid Woningcorporaties

Vragenlijst Enquête 2004 Technisch Beheer Woningcorporaties

Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft

Enkele aanwijzingen voor het invullen van de vragenlijst:

- De peildatum voor alle vragen is (tenzij uitdrukkelijk anders aangegeven) **31 december 2003**. Indien uw organisatie per 1 januari 2004 is gefuseerd, wilt u dan de nieuwe organisatie als uitgangspunt nemen.
- Bij een (gesloten) vraag staat expliciet aangegeven wanneer meer dan één antwoord mogelijk is (door middel van aankruisen aangeven).
- Afhankelijk van uw antwoorden, kunt u sommige vragen overslaan.
- Een beperkt deel van de vragen is 'open'. Hier graag gewoon de antwoorden invullen.
- Bij diverse vragen is het verzoek om aanvullend schriftelijk materiaal mee te zenden. U kunt dit materiaal meezenden in de bijgevoegde retourenvelop. Indien te omvangrijk dan kunt u aanvullende post richten aan het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft, postbus 5030, 2600 GA in Delft

Algemene gegevens:

1. Hoeveel woningen heeft uw corporaties in beheer?

..... woningen

2. Exploiteert of beheert uw corporatie naast eigen woningen ook woningen van derden en ander onroerend goed? Graag aantallen aankruisen (eventueel bij benadering).

Soort bezit:	Geen	1-9	10-99	100-499	500-999	>1.000
Woningen van VvE's en andere derden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bedrijfsruimten, winkels, ateliers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bibliotheken, artotheken, scholen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bedden of plaatsen in bejaardenhuizen en verzorgingstehuizen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Parkeerplaatsen op terreinen en in (collectieve en individuele) garages	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Overig.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Hoeveel medewerkers (uitgedrukt in fulltime equivalent formatieplaatsen) heeft uw corporatie in dienst?

..... medewerkers

4. Wat was op 31 december 2002 de stand van het totale eigen vermogen en de bedrijfswaarde van uw corporatie (in miljoenen €)

	Negatief	0-50	51-100	101-200	201-500	501-1.000	> 1.000
Eigen vermogen op basis van historische kostprijs (totaal)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eigen vermogen op basis van bedrijfswaarde (totaal)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bedrijfswaarde woningbezit (totaal)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Onderhoud en investeringen:

5. Wat gaf uw corporatie in 2003 uit aan reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud? (in miljoenen €)

Onderhoudssoorten	< 1	1-5	6-10	11-20	21-50	> 51
Klachtenonderhoud (incl. niet planmatig onderhoud contracten en service-abonnement)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mutatieonderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Planmatig onderhoud (incl. planmatig onderhoud contracten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Hoeveel heeft uw corporatie in 2003 geïnvesteerd (rendabel en onrendabel) in renovatie/verbouw en nieuwbouw in het bezit? (in miljoenen €)

Investeringen	<5	6-10	11-20	21-50	51-100	>100
Renovatie, verbouw, groot onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nieuwbouw	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Strategisch voorraadbeleid:

De vragen 7 t/m 14 gaan over strategisch voorraadbeleid. Onder strategisch voorraadbeleid verstaan wij alle activiteiten die een woningbeheerder ontplooit met als doel de woningvoorraad op de korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvraag en doelstellingen van de verhuurder.

7. Heeft uw corporatie het strategisch voorraadbeleid (zie definitie) vastgelegd in één of meer actuele voorraadbeleidsplannen?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee (naar vraag 11)

8. Liggen er aan het strategisch voorraadbeleid een uitgeschreven missie en (gekwantificeerde) ondernemingsdoelstellingen ten grondslag?
- ☐ Ja, voor het gehele bezit
 - ☐ Ja, voor deel van het bezit
 - ☐ Nee
9. Op welke schaalniveaus doet het strategisch voorraadbeleid uitspraken over investerings- en exploitatiekeuzes? Meer antwoorden mogelijk.
- ☐ Wijk/buurt
 - ☐ Complex
 - ☐ Straat
 - ☐ Product-Markt-Combinatie (PMC)
 - ☐ Type woning
 - ☐ Anders, namelijk.....
10. In welke mate spelen de volgende aspecten en overwegingen een rol bij het bepalen van het voorraadbeleid en de daarop gebaseerde investeringen en exploitatiekeuzes?

	Geen invloed	Enigszins bepalend	Bepalend	Zeer bepalend
Bouwtechnische kwaliteit woningen	☐	☐	☐	☐
Woontechnische kwaliteit woningen	☐	☐	☐	☐
Milieukwaliteit woningen	☐	☐	☐	☐
Stedenbouwkundige kwaliteit	☐	☐	☐	☐
Bouwbesluit/gemeentelijke verordeningen	☐	☐	☐	☐
Woningtypologie (eengezins, portiek e.d.)	☐	☐	☐	☐
Bouw/renovatie jaar van de woningen	☐	☐	☐	☐
Sociale problematiek in straat, buurt, wijk	☐	☐	☐	☐
Marktperspectief (verhuurbaarheid)	☐	☐	☐	☐
Leefstijlen van bewoners	☐	☐	☐	☐
Wensen van zittende bewoners	☐	☐	☐	☐
Exploitatieresultaat	☐	☐	☐	☐
Boekwaarde en/of bedrijfswaarde	☐	☐	☐	☐
Marktwaaarde	☐	☐	☐	☐
Maatschappelijk rendement	☐	☐	☐	☐
Beschikbaarheid van subsidies	☐	☐	☐	☐
Eigen vermogen en/of solvabiliteit	☐	☐	☐	☐
Anders, namelijk				

11. Heeft uw corporatie een actuele meerjaren investeringsplanning?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee (door naar vraag 13)
12. Is deze actuele meerjaren investeringsplanning opgesteld (of bijgesteld) op grond van het voorraadbeleidsplan?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee

13. Een beheerplan is een nota waarin het strategisch voorraadbeleid is uitgewerkt in concrete beheerinstruaties voor een (complex) woningen. Heeft uw corporatie dergelijke beheerplannen opgesteld?
- o Ja, voor het gehele bezit
 - o Ja, voor deel van het bezit
 - o Nee (door naar vraag 15)

14. Welke zaken legt uw corporatie vast in een beheerplan? (meer antwoorden mogelijk)
- o Doelgroep
 - o Huurprijs(beleid)
 - o Investerings in woonomgeving
 - o Investerings in woningen
 - o Onderhoud(sbeleid)
 - o Exploitatietermijn
 - o Buurtbeheer
 - o Diensten en service
 - o Anders, namelijk

Kwaliteitsniveaus binnen technisch beheer en strategisch voorraadbeleid:

Onder het kwaliteitsniveau van een woning/complex verstaan wij de bouwtechnische kwaliteit, de woontechnische kwaliteit, de kwaliteit van de algemene ruimten, tuinen en terreinen en het niveau van dienstverlening (diensten en service aan huurders in complexen).

15. Hanteert uw corporatie meer dan één kwaliteitsniveau voor het bezit?
- o Ja
 - o Nee (naar vraag 21)

16. Op welke onderdelen differentieert uw corporatie het kwaliteitsniveau? (meer antwoorden mogelijk)
- o Bouwtechnische kwaliteit
 - o Woontechnische kwaliteit
 - o Kwaliteit van algemene ruimten, tuinen en terreinen
 - o Diensten en service
 - o Anders, namelijk.....

**Indien het beleid op schrift staat dan graag toesturen (zie adres voorzijde formulier)!*

17. Op welke schaalniveaus differentieert uw corporatie kwaliteitsniveaus? (meer antwoorden mogelijk)
- o Wijk/buurt
 - o Complex
 - o Straat
 - o Product-Markt-Combinatie (PMC)
 - o Type woning
 - o Anders, namelijk.....

18. Voor welke onderhoudssoorten hanteert uw organisatie meer dan één kwaliteitsniveau? (meer antwoorden mogelijk)
- o Klachtenonderhoud
 - o Mutatieonderhoud
 - o Planmatig onderhoud
 - o Anders, namelijk.....
19. Voor welke strategieën/labels in het strategisch voorraadbeleid hanteert uw corporatie een aangepast onderhoudsbeleid? (meer antwoorden mogelijk)
- o In de periode tot voorgenomen sloop van de woning/complex
 - o In de periode tot voorgenomen groot-onderhoud/renovatie
 - o In de periode tot voorgenomen verkoop van de woning/complex
 - o Bij eigen koop/huur arrangementen
 - o Bij beheer voor Verenigingen van Eigenaren
 - o Anders, namelijk.....
20. Op welke wijze maakt uw corporatie kwaliteitsniveaus in het onderhoud hanteerbaar? (meer antwoorden mogelijk)
- o Differentiatie in beschikbare onderhoudsnorm/budget per woning, complex e.d.
 - o Differentiatie in toegestane onderhoudsactiviteiten per woning, complex.
 - o Differentiatie in voorgeschreven materiaalgebruik
 - o Differentiatie van cycli onderhoudsactiviteiten in planmatig onderhoud
 - o Differentiatie van geaccepteerde technische condities bouwdelen
 - o Stellen van uiteenlopende urgenties en/of prioriteiten aan de uitvoering van onderhoudsmaatregelen
 - o Anders, namelijk.....

Technische beheerorganisatie en taken:

21. Welke technisch beheertaken worden door een Afdeling Technische Zaken (of synoniemen als Afdeling Technisch Beheer, Bouwzaken, Onderhoud e.d.) verricht, welke taken worden door een Stafafdeling Technische Zaken (afdeling Bedrijfsondersteuning of Centraal Bedrijfsbureau e.d) verricht en welke technisch beheertaken worden door andere afdelingen binnen de organisatie gedaan of uitbesteed? *In geval van combinaties zelf doen/uitbesteden, meer antwoorden per regel mogelijk!

	(Lijn)afd. Techn. Zaken	Stafafd. Techn. Zaken	Woondien- sten/verh. makelaars	Elders in organisatie	Uitbesteed aan derden
Klachtenonderhoud:					
Registratie/melding reparatieverzoeken	☐	☐	☐	☐	☐
Uitvoering reparatieonderhoud	☐	☐	☐	☐	☐
Uitvoering Service abonnement huurder	☐	☐	☐	☐	☐
Mutatieonderhoud:					
Registratie/melding mutatieverzoeken	☐	☐	☐	☐	☐
Inspecties en opdrachten	☐	☐	☐	☐	☐
Uitvoering mutatieonderhoud	☐	☐	☐	☐	☐
Planmatig onderhoud:					
Inventarisaties	☐	☐	☐	☐	☐
Inspecties	☐	☐	☐	☐	☐
Opstellen Meerjaren onderhoudsplanung	☐	☐	☐	☐	☐
Opstellen jaarplanung en - begroting	☐	☐	☐	☐	☐
Uitvoering PO	☐	☐	☐	☐	☐
Opzetten en bijhouden kartotheek	☐	☐	☐	☐	☐
Projecten:					
Renovatie, verbouw, groot onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐
Nieuwbouw	☐	☐	☐	☐	☐
Overige taken:					
Coördinatie en bewaking kwaliteit van de meerjaren onderhoudsplanung	☐	☐	☐	☐	☐
Innovaties op terrein van de meerjaren onderhoudsplanung (conditieopname)	☐	☐	☐	☐	☐
Inkoop van onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐
Bijhouden en toezicht op implementatie regelgeving (legionella, geisers e.d.)	☐	☐	☐	☐	☐

Eigen onderhoudsdienst:

22. Heeft uw corporatie een onderhoudsdienst met uitvoerende vakkrachten?

- o Ja, een eigen uitvoerende dienst
- o Ja, maar de uitvoerende dienst is als rechtspersoon buiten de organisatie geplaatst
- o Nee, alle onderhoudsactiviteiten worden uitbesteed (naar vraag 29)

23. Welke onderhoudssoorten worden door de eigen uitvoerende onderhoudsdienst uitgevoerd? (percentage uitgedrukt in de totale omzet van uw corporatie in de desbetreffende onderhoudssoort – zie vraag 5)

	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Klachtenonderhoud (inclusief NPO contracten)	☐	☐	☐	☐	☐
Service abonnement huurder					
Mutatieonderhoud	☐	☐	☐	☐	☐
Planmatig onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐

24. Welk percentage van de omzet van uw uitvoerende onderhoudsdienst is BTW-plichtig?

	0%	0-5%	5-15%	15-25%	>25%
Percentage omzet BTW plichtig	☐	☐	☐	☐	☐

25. Hoeveel vakkrachten telt de onderhoudsdienst van uw corporatie? (in geval van meer onderhoudsbedrijven per corporaties graag het totaal)

	1-10	11-20	21-40	41-59	60-80	>80
Totaal aantal vakkrachten	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Kunt u het aantal vakkrachten indelen naar discipline?

	1-3	4-8	9-15	16-29	30-50	>50
Allrounders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Timmerlieden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stucadoors/tegelszetters	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Metselaars	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Electriciëns	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Installateurs (geiser, cv, liften e.d.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Schilders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hoveniers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Schoonmakers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Anders, namelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Hoe ziet de toekomst van de onderhoudsdienst er tussen nu en vijf jaar uit?

	Uitbreiden	Stabiel	Inkrimpen	Afstoten
Klachtenonderhoud	☐	☐	☐	☐
Service abonnement huurder	☐	☐	☐	☐
Mutatieonderhoud	☐	☐	☐	☐
Planmatig onderhoud	☐	☐	☐	☐

28. Welke innovaties zijn recent doorgevoerd/of is uw corporatie van plan om de komende jaren door te voeren in de eigen uitvoerende onderhoudsdienst?

	Ja	Nee	Reeds gedaan
Het aantal productieve uren van vakkrachten verhogen	☐	☐	☐
Introduceren standaard werkzaamheden tegen vaste prijzen	☐	☐	☐
Flexibele inzet ZZP'ers en overige derden	☐	☐	☐
Introduceren Call Center	☐	☐	☐
Afkoop van klachtenonderhoud per woning	☐	☐	☐
Afkoop van mutatieonderhoud per mutatie	☐	☐	☐
Automatisering opdrachtplanning en administratie	☐	☐	☐
Automatisering opdrachtafhandeling door middel van boardcomputers in auto's vakkrachten	☐	☐	☐
Introductie eigen administratie	☐	☐	☐
Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over het product (technische kwaliteit van het onderhoud)	☐	☐	☐
Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over het proces (organisatie, aansturing)	☐	☐	☐
Kwaliteitseisen/prestatieafspraken over dienstverlening (snelheid afhandelen, correct gedrag e.d.)	☐	☐	☐
Anders, namelijk	☐	☐	☐

Meerjaren onderhoudsplanung:

29. Voert uw corporatie conditieopname uit voor het opstellen van de meerjaren onderhoudsplanung?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (naar vraag 32)

30. Hoe frequent wordt de conditieopname integraal herzien? (meer antwoorden mogelijk)

- ☐ Jaarlijks
- ☐ Eén keer per twee jaar
- ☐ Eén keer per drie jaar
- ☐ Anders, namelijk.....

31. Welke gegevens registreert de inspecteur bij de conditieopname? (meer antwoorden mogelijk)

- ☐ Soort gebreken
- ☐ Omvang gebreken
- ☐ Intensiteit gebreken
- ☐ Conditie-score bouwdeel (op zes-puntsschaal)
- ☐ Soort onderhoudsactiviteit
- ☐ Omvang onderhoudsactiviteit
- ☐ Startjaar onderhoudsactiviteit
- ☐ Anders, namelijk.....

Aanbesteding en uitvoering van onderhoud:

32. Hoe wordt planmatig onderhoud door uw organisatie aanbesteed?

	Geen	1-10%	11-30%	31-50%	51-80%	81-99%	100%
Enkelvoudig, onderhands	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meervoudig, onderhands	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meervoudig, openbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. Welk deel van de jaarlijkse onderhoudsuitgaven (klachten, mutaties en planmatig onderhoud) is in een contractvorm ondergebracht?

	Geen	1-10%	11-30%	31-50%	51-80%	81-99%	100%
Contract klachtenonderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contract mutatieonderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contract planmatig onderhoud	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. Wat voor typen onderhoudscontracten zijn door uw organisatie afgesloten? (meer antwoorden mogelijk)

- ☐ Inspectiecontract bouwdelen
- ☐ Contract voor storingsonderhoud aan bouwdelen
- ☐ Contract voor preventief onderhoud aan bouwdelen
- ☐ All-in contract (storingsonderhoud en preventief onderhoud bouwdelen)
- ☐ Regiecontract klachtenonderhoud en mutatieonderhoud
- ☐ Totaal onderhoudscontract (afgekocht klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud van complexen)
- ☐ Prestatiecontracten preventief onderhoud bouwdelen
- ☐ Afkoopcontract (klachtenonderhoud of mutatieonderhoud complexen)

35. Indien er prestatiecontracten voor bouwdelen zijn afgesloten, kunt u dan aangeven voor welke bouwdelen dit het geval is? (meer antwoorden mogelijk)
- o Schilderwerk
 - o Gevelonderhoud (inclusief schilderwerk)
 - o Daken
 - o CV-ketels
 - o Liften
 - o Totaal onderhoudscontract
 - o Anders, namelijk
36. Indien er prestatiecontracten zijn afgesloten, kunt u dan aangeven welke kenmerken deze contracten bij uw organisatie hebben? (meer antwoorden mogelijk)
- o Technische prestatie-eisen in het contract (condities of andere meetbare prestaties)
 - o Eisen met betrekking tot dienstverlening (snelheid afhandelen e.d.)
 - o Onderhoudsscenario's worden door het onderhoudsbedrijf gemaakt
 - o Eenheidsprijzen gekoppeld aan standaard werkzaamheden
 - o Vast bedrag voor het contract per jaar
 - o Looptijd tot einde levensduur van bouwdeel
 - o Looptijd tot einde exploitatietermijn complex
 - o Periodieke prestatiemetingen door opdrachtgever of derde
 - o Zelfcontrole en periodieke prestatiemetingen door opdrachtnemer
 - o Onderhoudsbedrijf is capaciteitsleverancier
 - o Onderhoudsbedrijf is meedenker/vastgoedadviseur
 - o Anders, namelijk

Automatisering:

37. Welk bedrijfsinformatiesysteem gebruikt uw corporatie? (tussen haakjes staat de leverancier)
- o First Woonsuite /BIS Woonsuite (NCCW)
 - o Andere systemen NCCW en CENS (NCCW)
 - o WOCAS/X /WOCAS4a// (Centric IT Solutions)
 - o SG | tobias (SG automatisering)
 - o Applicaties Databalk (Databalk)
 - o Zelf ontwikkelde software
 - o Anders, namelijk

38. Welke software gebruikt uw corporatie voor de meerjaren onderhoudsplanning?
(tussen haakjes staat de leverancier) (meer antwoorden mogelijk)

- ☐ Applicatie van First Woonsuite /BIS Woonsuite (NCCW)
- ☐ Applicatie andere systemen NCCW en CENS (NCCW)
- ☐ Applicatie van WOCAS/X /WOCAS4all (Centric IT Solutions)
- ☐ Applicatie van SG | tobias (SG automatisering)
- ☐ Pharos (Databalk)
- ☐ IBIS Main (Brink Automatisering)
- ☐ Planon (Planon Advies)
- ☐ Stravis (ICP+ Groep)
- ☐ Homerun (Asset Facility Management)
- ☐ IBV (PVM)
- ☐ Zelf ontwikkelde software
- ☐ Anders, namelijk

Tot slot:

39. Is uw corporatie bereid om mee te werken aan een vervolgonderzoek?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Inhoud

Woningcorporaties besteden miljarden aan de onderhoud en verbetering van het woningbezit. Het voorraadbeleid van beheerinstellingen zorgt voor een onderbouwing van de keuzes en de daarmee gemoeide financiële middelen. De technische organisatie zorgt voor een verantwoorde besteding van de middelen. In dit rapport wordt verslag gedaan van een sectorbrede enquête onder corporaties naar de ontwikkelingen op het terrein van strategisch voorraadbeleid en technisch beheer. Het blijkt dat die sterk in beweging zijn en allerminst eenduidig tot stand komen. Steeds vaker wordt de technisch beheeraanpak in de integrale planvorming meegenomen. Verder gebeurt de aanbesteding van onderhoud nog voor een belangrijk deel via de traditionele aanbestedingen. Prestatiegerichte contracten en prestatiegerichte lange-termijnsamenwerking zijn echter in opmars. Tot slot blijkt dat in het onderhoud nog veelvuldig wordt gewerkt met eigen onderhoudsdiensten. Wat is het bestaansrecht daarvan, aan welke innovaties werkt men en wat is de agenda voor de komende 5 tot 10 jaar?

Colofon

Dit onderzoek kwam tot stand in het kader van het onderzoeksprogramma Corpovenista, waarin wordt samengewerkt door een achttal grote woningcorporaties (de Alliantie, de Key, Kristal, Staedion, Vestia, Woonbron, de Woonplaats en Ymere), Aedes (de vereniging van woningcorporaties), Onderzoeksinstituut OTB Technische Universiteit Delft en onderzoeksgroepen van de Universiteiten van Utrecht en Amsterdam (zie: www.corpovenista.nl). Corpovenista is onderdeel van het wetenschappelijk programma binnen het Habiforum-kennisontwikkelingsprogramma 'Vernieuwend Ruimtegebruik'. Dit rapport is digitaal verkrijgbaar via www.corpovenista.nl

Habiforum

Dit is een publicatie van Habiforum in het kader van het programma Vernieuwend Ruimtegebruik. Habiforum is een kennisnetwerk dat ruim 2.000 experts verbindt, die samen nieuwe vormen van duurzaam ruimtegebruik ontwikkelen én in de praktijk brengen. Het programma omvat praktijkprojecten (proeftuinen) en wetenschappelijk onderzoek. Het wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met het InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de universiteiten van Delft, Rotterdam, Amsterdam (VU en UvA), Utrecht en Wageningen. Door deze samenwerking ontstaat er synergie tussen wetenschap, praktijk en beleid. Habiforum wordt gefinancierd vanuit Bsik, het kennis economie programma van de Rijksoverheid, en uit bijdragen van publieke en private partijen. Zie ook: www.habiforum.nl