



## **HET MAATSCHAPPELIJK GEZICHT VAN het OPDRACHTGEVERSCHAP**

Een studie naar de koppeling van de zorgplicht van de corporatie en de werkvloer van het onderhoudsbedrijf

### **P4 Onderzoeksresultaat**

Theme: Organizational change in Public Real Estate Organizations

Serap Gedik, st.nr. 9251058

Eerste mentor : Dr. ing. Gerard van Bortel

Tweede mentor : Dr.ir. Ad Straub

Gecommitteerde: Ir. H. Plomp

**TU Delft | Delft University of Technology**  
Faculty of Architecture and the Built Environment  
Department of Management in the Built Environment

# INHOUD

- **ACHTERGROND: ZORGPLICHT EN ONDERHOUD**
- **ONDERZOEKSONTWERP**
- **ONDERZOEKSRESULTATEN**
- **CONCLUSIE**
- **AANBEVELINGEN**

## PROBLEEMSTELLING

Indien een corporatie de keuze maakt voor het verankeren van een sociaal component in de onderhoudsopdracht,  
hoe kan de corporatie het opdrachtgeverschap implementeren waarbij ze haar zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak kan bewerkstelligen?

## DOELSTELLING

Dit onderzoek heeft als doelstelling het ontwikkelen van een handreiking waarmee de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak op een goede manier geborgd kan worden bij het professioneel opdrachtgeverschap,

door

het bestuderen van de implementatie van de onderhoudsopdracht en het eindresultaat bij corporaties die een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak hebben verankerd in de opdracht.

# DEELVRAGEN

## CORPORATIE

1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?

## ONDERHOUDSOPDRACHT

2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de onderhoudsopdracht?

## ONDERHOUDSBEDRIJF

3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?

4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# HOOFDVRAAG

Wat zijn de aandachtspunten voor de formulering van de onderhoudsopdracht en de inrichting van de samenwerking tussen interne afdelingen en (externe) onderhoudsbedrijf voor het kunnen opvangen van de zorgplicht tijdens de onderhoudsactiviteiten.

# THEORETISCH KADER

- ZORGPLICHT
- ONDERHOUDSACTIVITEITEN
- OPDRACHTGEVERSCHAP



# LITERATUUR ONDERZOEK

## A) WETTELIJKE BASIS VAN DE CORPORATIE



# LITERATUUR ONDERZOEK

## A) WETTELIJKE BASIS VAN DE CORPORATIE

De corporatie dient zorg te dragen voor een ongestoord en rustig genot van een goed onderhouden woning.

huurrecht

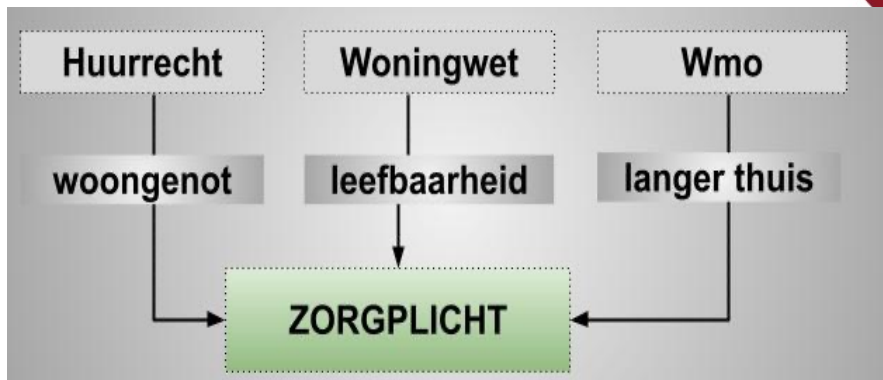
WETTELIJKE BASIS VAN DE CORPORATIE

woningwet

Leefbaarheid :  
De leefbaarheidstaak wordt voor dit onderzoek gedefinieerd als de zorgplicht voor het op voorhand signaleren van zorgelijke situaties en het doorgeven aan het zorgnetwerk, waarbij zorgelijke situaties kunnen staan voor multi-probleem situaties achter de voordeur en kunnen leiden tot een verstoring van het woongenot.

wmo

Goede én betaalbare huisvesting voor sociaaleconomisch zwakkere groepen door een expliciete scheiding van kerntaak en private nevenactiviteiten



# LITERATUUR ONDERZOEK

## B) BEDRIJFSKUNDIGE INVULLING

Woningcorporaties hebben een wettelijke taak op het gebied van volkshuisvesting maar zijn aan de andere kant ook zelfstandige ondernemingen met een eigen vermogenspositie (SER, 2005, p. 36)

semi-publiek

interne opdrachtgeverschap

De ondernemingsstrategie is een middel voor de corporatie om grip op de onderneming te krijgen. De ondernemingsstrategie wordt vertaald naar een jaarplan en de voortgang wordt jaarlijks gemeten (Cloudt, 2015, p. 124).

De corporatie organiseert zich in een bepaalde structuur om sturing te geven aan haar activiteiten en/of om de organisatie af te stemmen op de omgeving (Cloudt, 2015, p. 29).

**BEDRIJFSKUNDIGE INVULLING**

# LITERATUUR ONDERZOEK

## B) BEDRIJFSKUNDIGE INVULLING

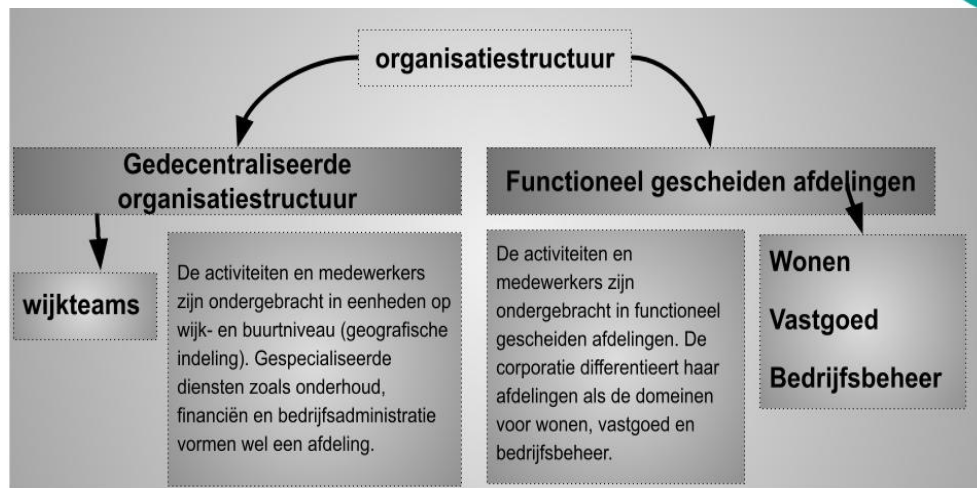
Woningcorporaties hebben een wettelijke taak op het gebied van volkshuisvesting maar zijn aan de andere kant ook zelfstandige ondernemingen met een eigen vermogenspositie (SER, 2005, p. 36)

semi-publiek

De ondernemingsstrategie is een middel voor de corporatie om grip op de onderneming te krijgen. De ondernemingsstrategie wordt vertaald naar een jaarplan en de voortgang wordt jaarlijks gemeten (Cloudt, 2015, p. 124).

interne opdrachtgeverschap

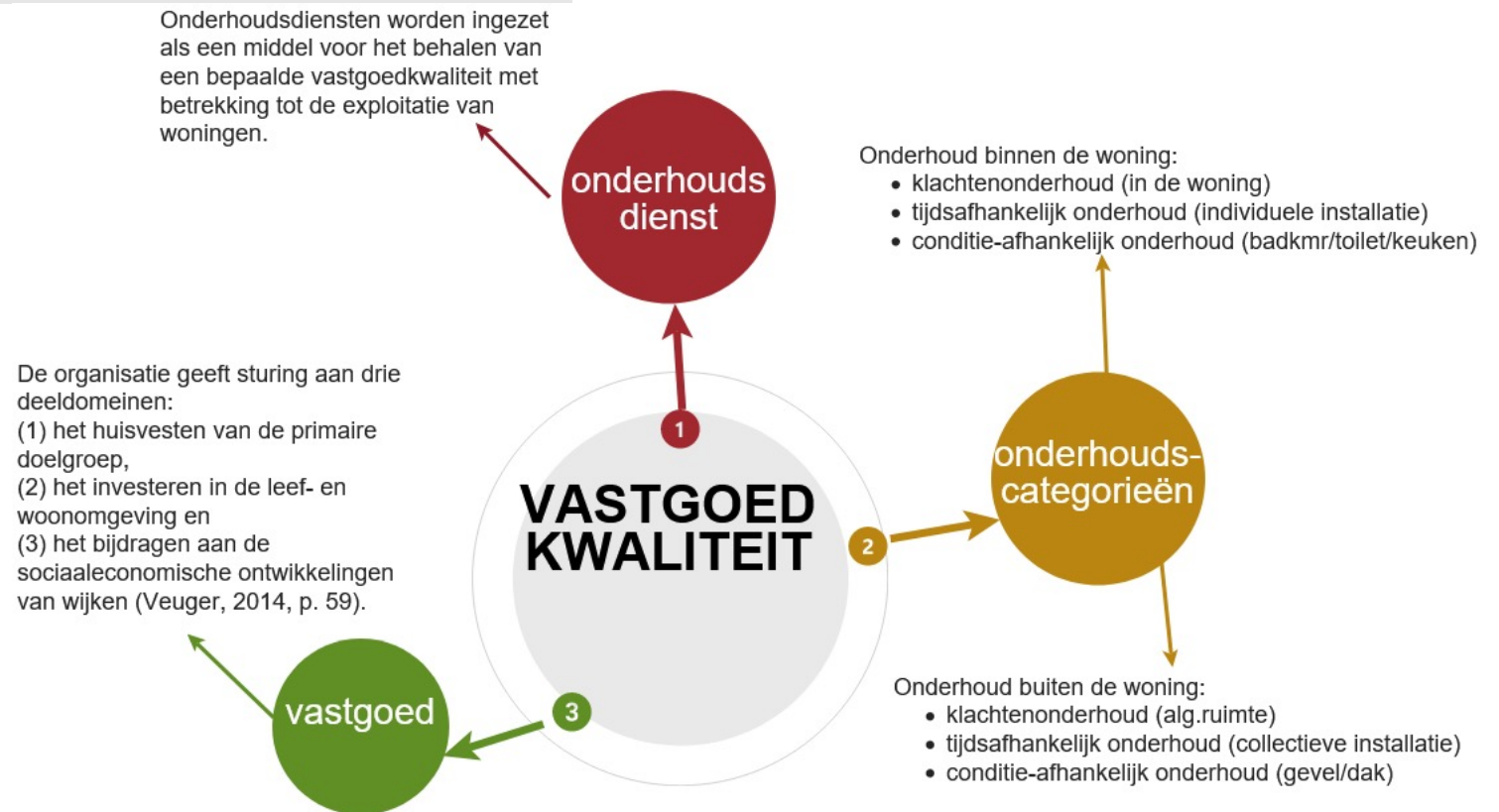
De corporatie organiseert zich in een bepaalde structuur om sturing te geven aan haar activiteiten en/of om de organisatie af te stemmen op de omgeving (Cloudt, 2015, p. 29).



BEDRIJFSKUNDIGE INVULLING

# LITERATUUR ONDERZOEK

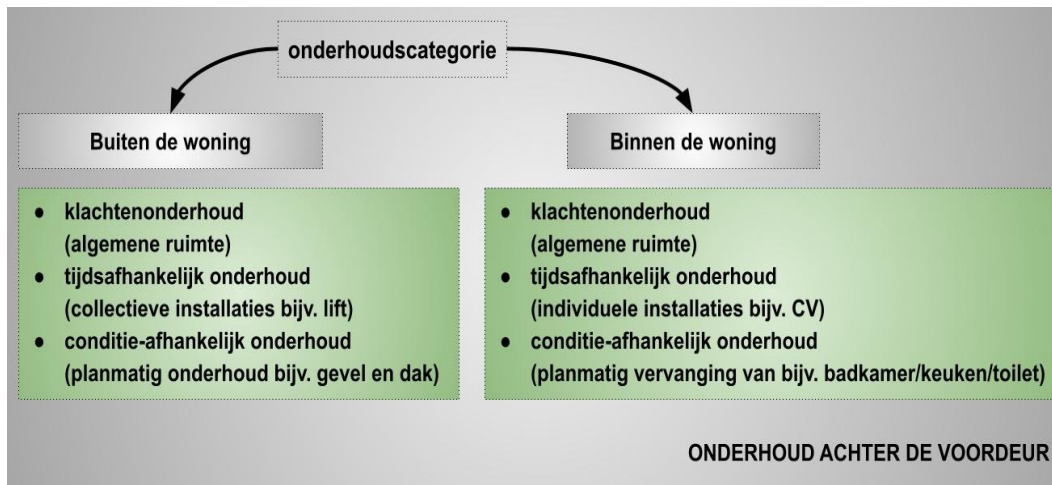
## C) VASTGOEDKWALITEIT



# LITERATUUR ONDERZOEK

## C) VASTGOEDKWALITEIT

Onderhoudsdiensten worden ingezet als een middel voor het behalen van een bepaalde vastgoedkwaliteit met betrekking tot de exploitatie van woningen.



# LITERATUUR ONDERZOEK

## D) ORGANISATIE VAN ONDERHOUD

Onderhoudstaken kunnen een technisch en een sociaal component bevatten.

uitvoeringstechnische organisatie

**ORGANISATIE  
ONDERHOUD**

beleidstechnische organisatie

Opdrachtgeverschap (extern):

Ondernemingen kunnen diensten die verder van de kernactiviteit liggen makkelijker uitbesteden of in samenwerking met een externe partij uitvoeren (Dogge, 2002, p. 178). Het onderhoudsbedrijf levert de dienst en de bijbehorende activiteiten die nodig zijn. De corporatie kan de gradatie van de samenwerking met marktpartijen bepalen. Hiermee bepaalt de corporatie ook haar rol met betrekking tot het opdrachtgeverschap.

- hiërarchische structuur
- markt gerelateerde mechanisme

Interne opdrachtgeverschap:

De opdrachtgeversrol van de corporatie hangt samen met de manier waarop de corporatie haar medewerkers heeft georganiseerd. De medewerkers zijn georganiseerd op verschillende domeinen en lagen in de organisatie.

- fysiek domein
- sociaal domein

# LITERATUUR ONDERZOEK

## D) ORGANISATIE VAN ONDERHOUD

Onderhoudstaken kunnen een technisch en een sociaal component bevatten.

uitvoeringstechnische organisatie

Opdrachtgeverschap (extern):  
Ondernemingen kunnen diensten die verder van de kernactiviteit liggen makkelijker uitbesteden of in samenwerking met een externe partij uitvoeren (Dogge, 2002, p. 178). Het onderhoudsbedrijf levert de dienst en de bijbehorende activiteiten die nodig zijn. De corporatie kan de gradatie van de samenwerking met marktpartijen bepalen. Hiermee bepaalt de corporatie ook haar rol met betrekking tot het opdrachtgeverschap.

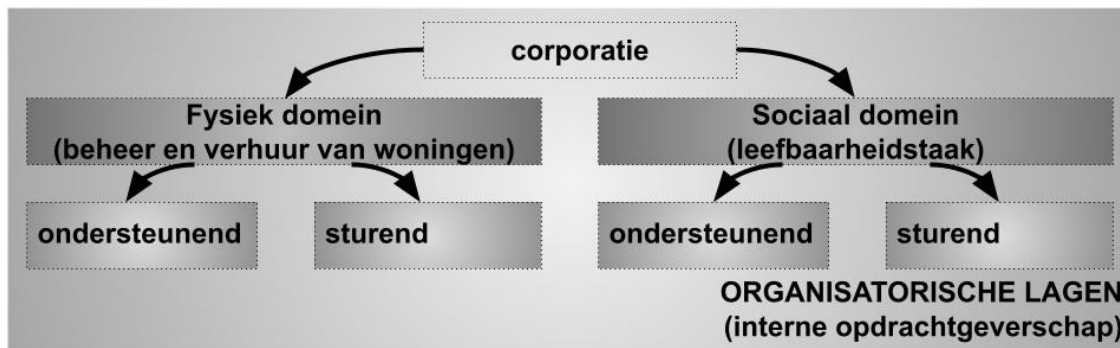
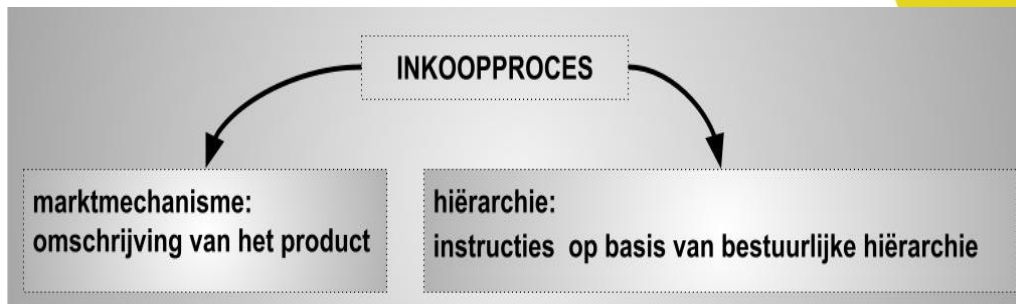
- hiërarchische structuur
- markt gerelateerde mechanisme

beleidstechnische organisatie

ORGANISATIE ONDERHOUD

Interne opdrachtgeverschap:  
De opdrachtgeversrol van de corporatie hangt samen met de manier waarop de corporatie haar medewerkers heeft georganiseerd. De medewerkers zijn georganiseerd op verschillende domeinen en lagen in de organisatie.

- fysiek domein
- sociaal domein



# BASISCONCEPTEN

**Opdrachtgeverschap:** Het opdrachtgeverschap wordt vormgegeven door de relatie die wordt aangegaan met een externe partij en interne organisatie.

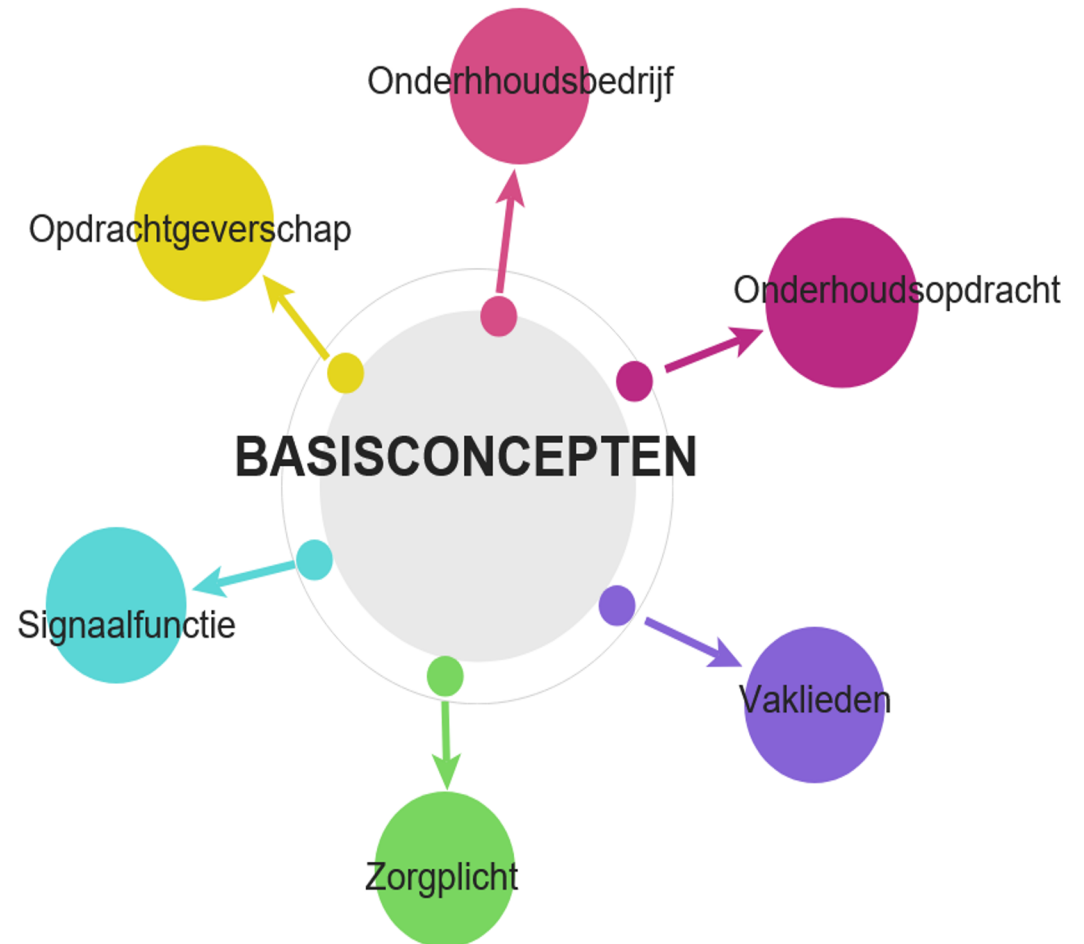
**Onderhoudsopdracht:** Voor dit onderzoek worden onderhoudsactiviteiten afgebakend tot een fysieke uitvoering die een directe bijdrage levert aan de technische kwaliteit van vastgoed.

**Onderhoudsvaklieden:** Een onderhoudsvakman is een medewerker binnen het onderhoudsbedrijf dat zich door het aanbrengen van bepaalde competenties en expertise heeft gespecialiseerd in en verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering van de onderhoudsactiviteiten.

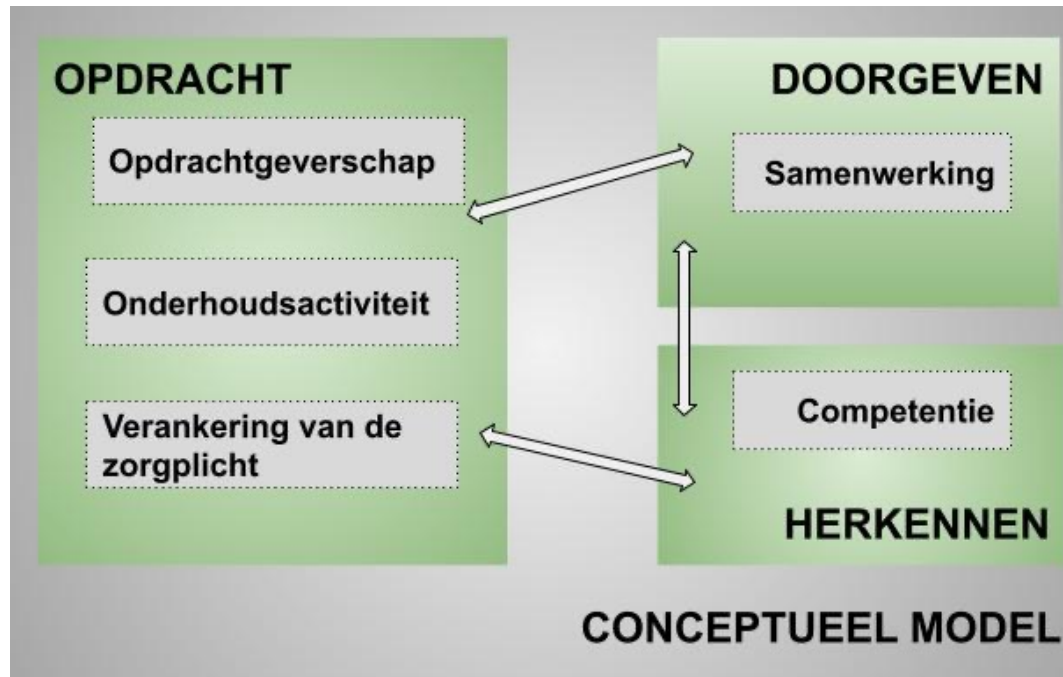
**Onderhoudsbedrijf:** Een onderhoudsbedrijf kenmerkt zich door de kerntaak en specialisatie op het leveren van onderhoudsactiviteiten.

**Zorgplicht:** De zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak wordt voor dit onderzoek gedefinieerd als de zorgplicht voor het signaleren van zorgelijke situaties achter de voordeur.

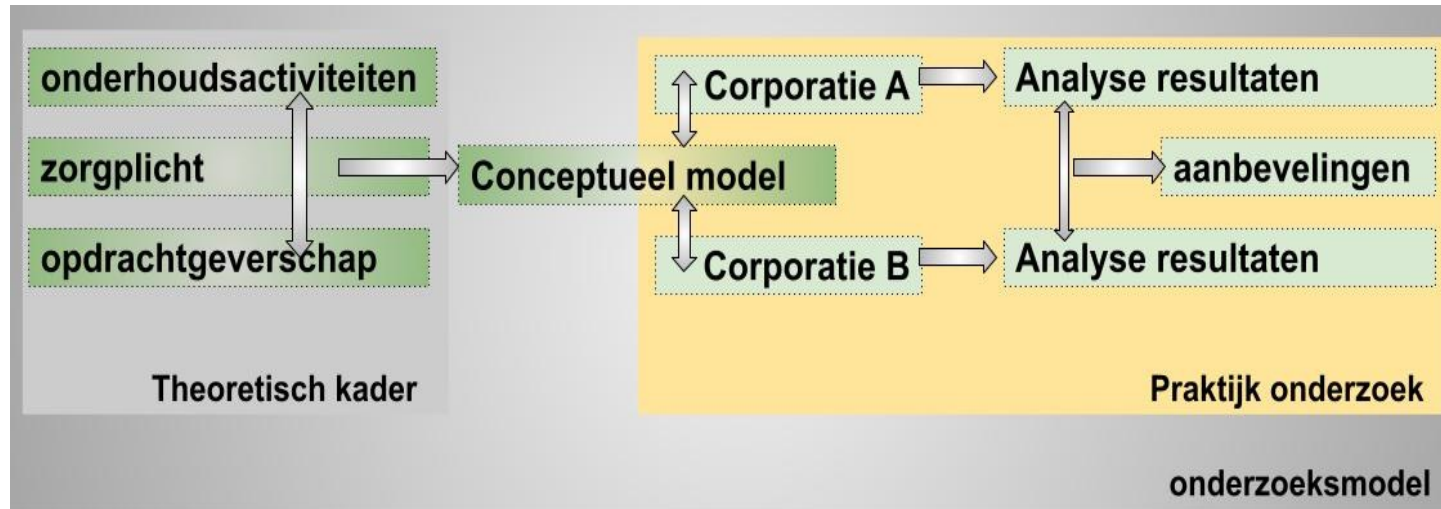
**Signaalfunctie:** Het signaleren komt neer op het observeren en subjectieve interpretatie van soms vage symptomen en vermoedens (Jonkers & Machielse, 2012, p. 49).



# CONCEPTUEEL MODEL



# ONDERZOEKS METHODE



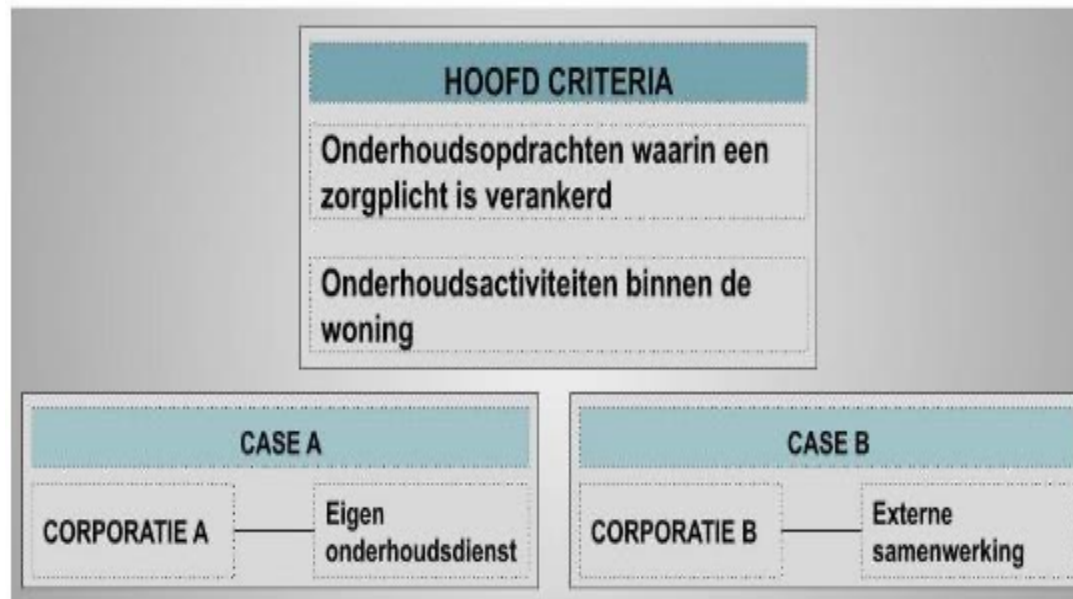
## HOOFDVRAAG

Wat zijn de aandachtspunten voor de formulering van de onderhoudsopdracht en de inrichting van de samenwerking tussen interne afdelingen en (eventueel) externe onderhoudsbedrijven voor het kunnen opvangen van de zorgplicht tijdens de onderhoudsactiviteiten.

## DEELVRAGEN

1. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
2. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
3. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?
4. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?

# CASE SELECTIE



# EMPIRISCH ONDERZOEK



Geïnterviewde medewerker

**CASE A: WONENBREBURG (Breda en Tilburg met 27000 huishoudens)**  
**INTERNE ONDERHOUDSDIENST**

**CASE B: GROENWEST (Woerden met 12000 huishoudens)**  
**EXTERN ONDERHOUDSBEDRIJF**

Teamleider dagelijks onderhoud

*teamleider dagelijks onderhoud (interne dienst) dhr. Eddy van Hest (Tilburg, 13-01-2020)*

*teammanager dagelijks onderhoud (tot 01-02-2020) dhr. René de Vos (Rotterdam, 26-06-2020)*

Vakmannen / woonconsulent (extern)

*vakman dhr. Bart Schoonus (Tilburg, 13-01-2020)*  
*vakman dhr. Marco Wilting (Tilburg, 13-01-2020)*

*woonconsulent mevr. Margreet Schuurmans (Weijman Direct) (Woerden, 03-03-2020)*

Woonconsulent (intern)

*woonconsulent mevr. Jessie van Dijk (Tilburg, 10-02-2020)*

Manager Vastgoed

*manager dagelijks onderhoud dhr. Frits Jansen (Tilburg, 12-12-2019)*

*manager Vastgoed en wonen (GroenWest), dhr. Rob Meijerink (Woerden, 23-09-2019)*

Manager Sociaal Beheer

*manager Kernen en Buurten mevr. Jet Roosch (Woerden, 19-10-2019)*

P&O

*P&O adviseur mevr. Jose Brekelmans (Tilburg, 02-01-2020)*

*P&O adviseur mevr. Mirjam van der Velden (Woerden, 19-10-2019)*

Contractbeheer

*Contractmanager dhr. Benny Walda (Breda, 03-01-2020)*

Partner (Weijman)

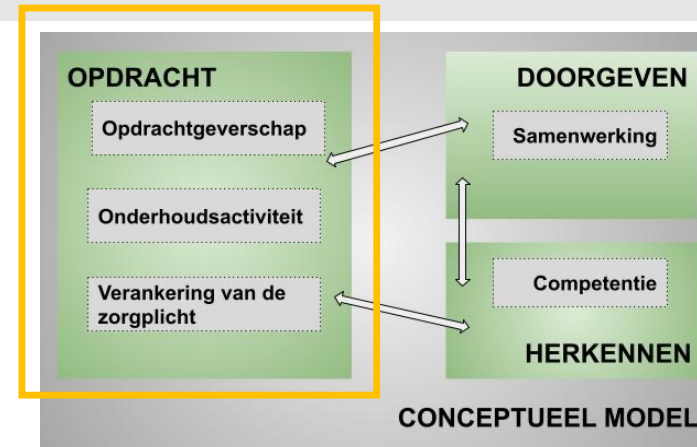
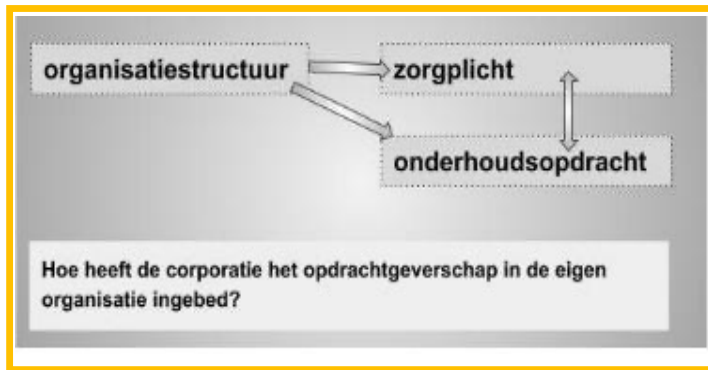
*teamleider dagelijks onderhoud (Weijman Direct) dhr. Robin Kemkes (Woerden, 03-03-2020)*

Partner (Coen Hagedoorn)

*directeur Dagelijks Onderhoud dhr. Roel-Jan Koelewijn (Amersfoort 21-02-2020)*

# DEELVRAAG 1

Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?

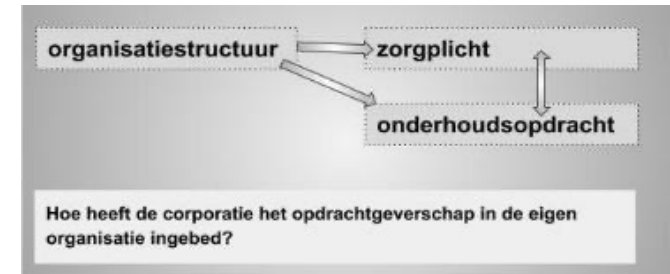


Het opdrachtgeverschap wordt bestudeert op basis van de organisatiestructuur en interne verantwoordelijkheden gerelateerd aan de zorgplicht en de onderhoudsopdracht. Het antwoord op de deelvraag geeft inzicht in de organisatorische inbedding van het opdrachtgeverschap en de relatie tot de onderhoudsopdracht en de zorgplicht

1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# DEELVRAAG 1

Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?



## CASE A (WonenBregburg)

Uw wijk is ons uitgangspunt. Wij zijn aanwezig en werken actief met u en organisaties in de wijk aan leefbaarheid.



Succesvolle wijken

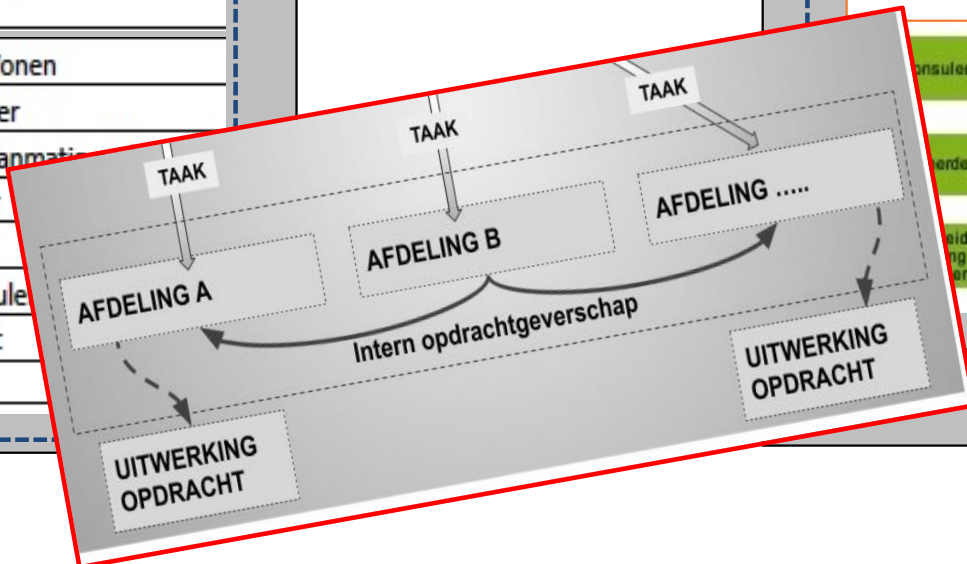
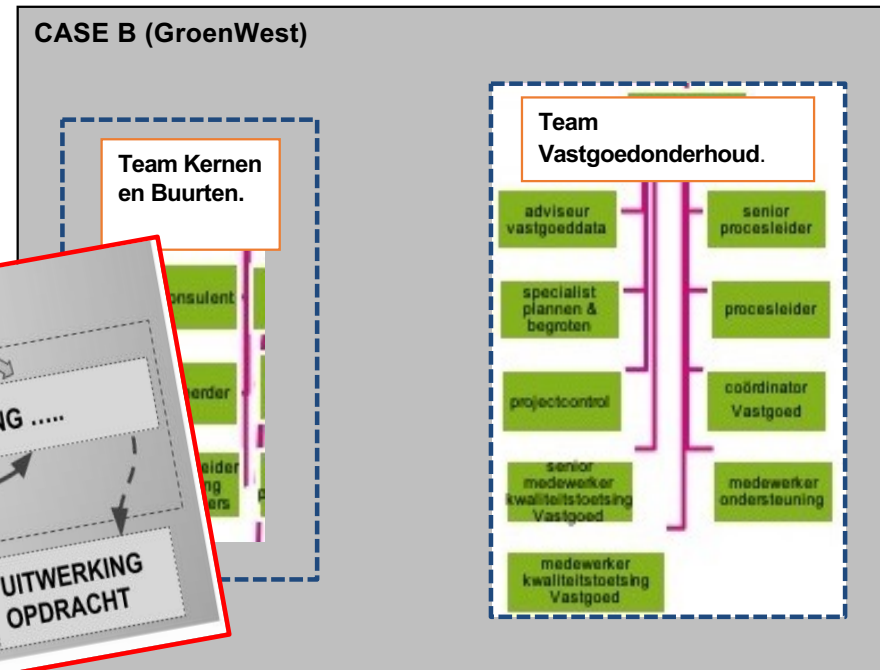
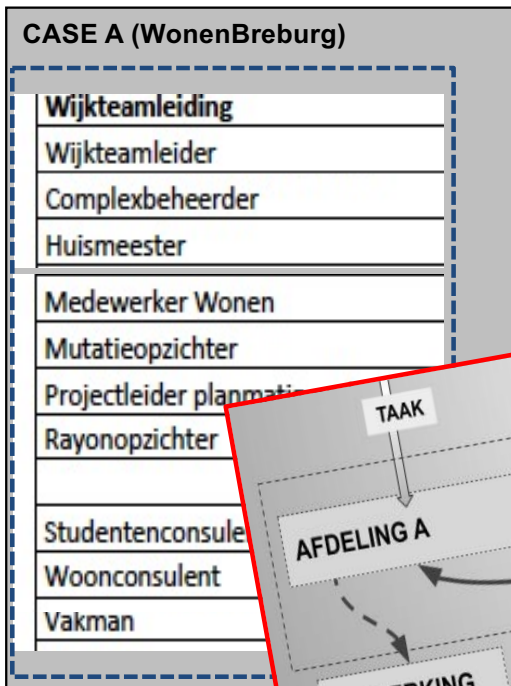
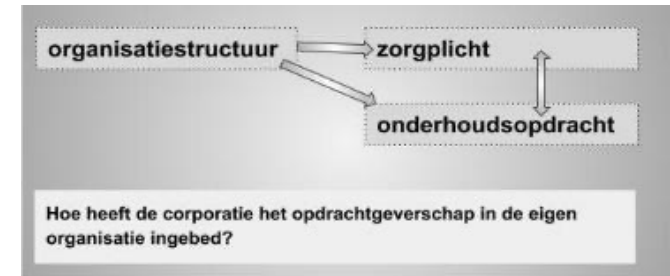
## CASE B (GroenWest)

Wij willen meer aanwezig zijn in onze wijken en intensiveren daarom onze inzet 'op straat'. Onze wijkbeheerders en woonconsulenten kennen onze wijken, signaleren problemen, zijn proactief en onderhouden lokale netwerken. Ook bij andere medewerkers en onze ketenpartners verwachten we een signalerende en proactieve houding.

proactief signaleren (GroenWest, 2019, p. 23)

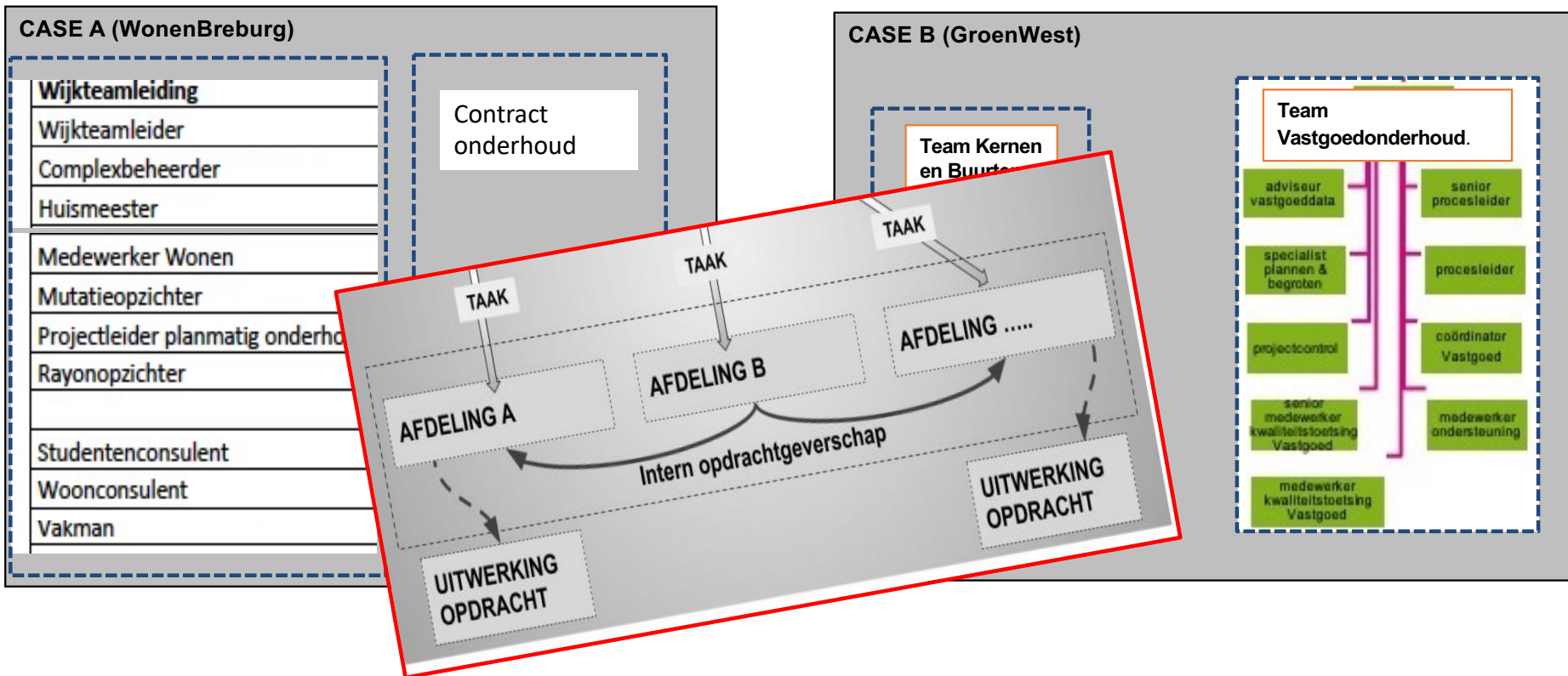
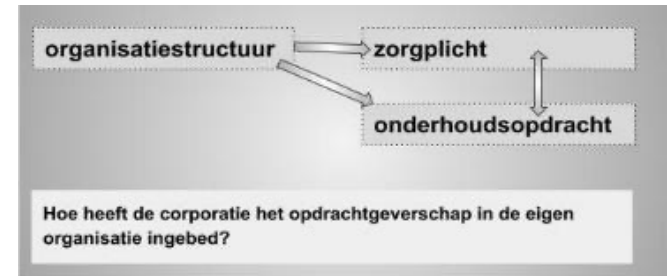
# DEELVRAAG 1

Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?



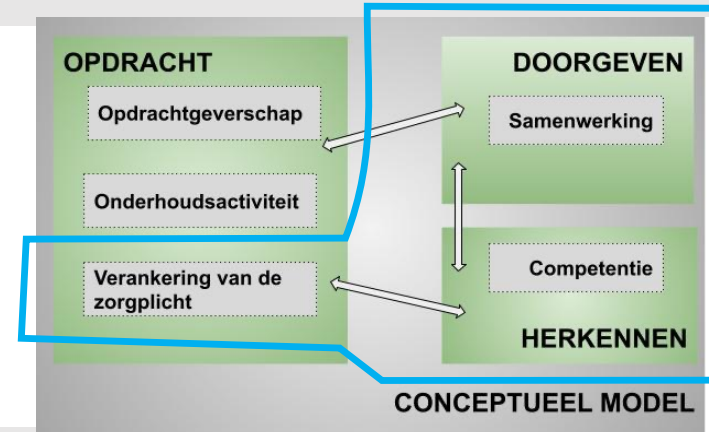
# DEELVRAAG 1

Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?



## DEELVRAAG 2

Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?



De inbedding van de zorgplicht in een onderhoudsopdracht wordt bestudeerd vanuit de definitie van de zorgplicht als het herkennen en ontsluiten van de signalen. Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in hoe de corporatie sturing geeft aan de zorgplicht in de onderhoudsopdracht

1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

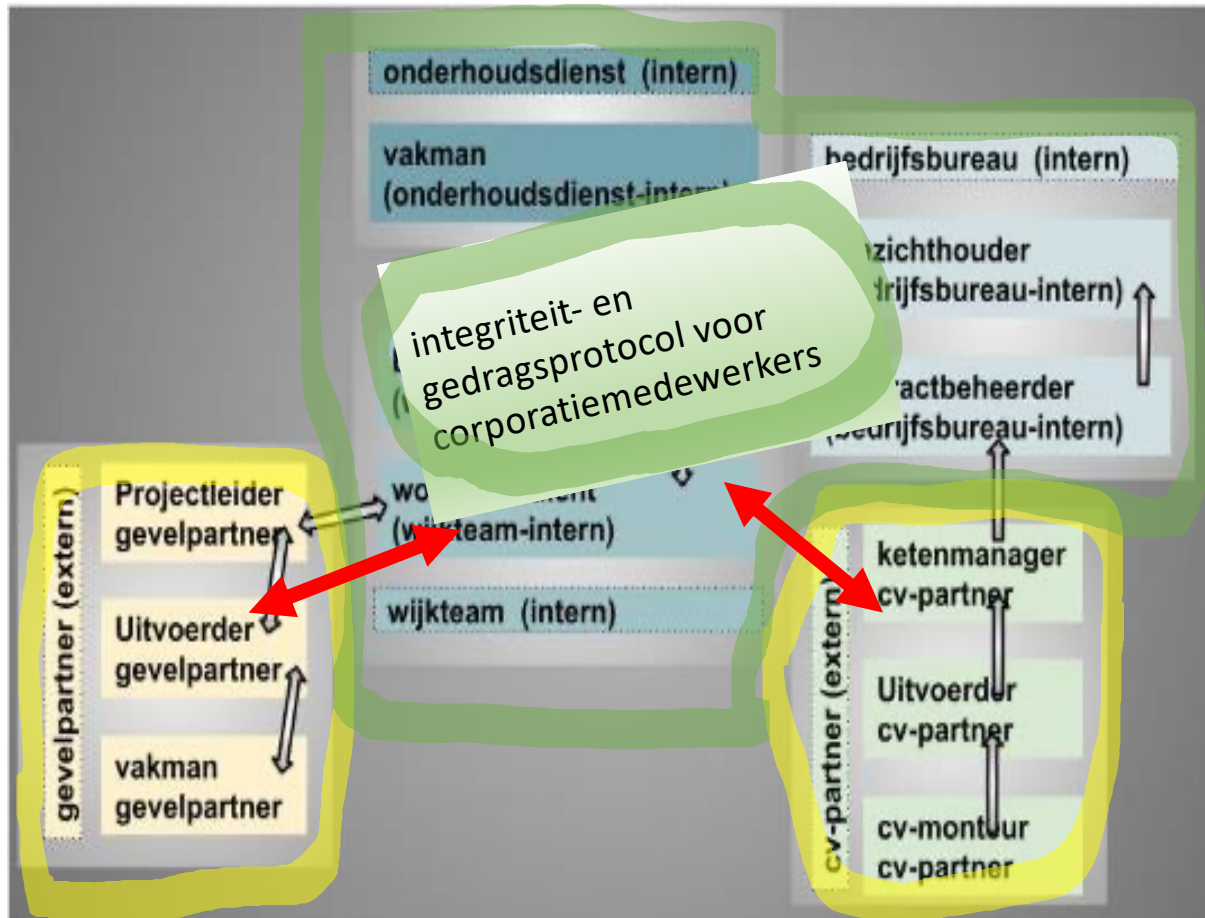
# DEELVRAAG 2

Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?



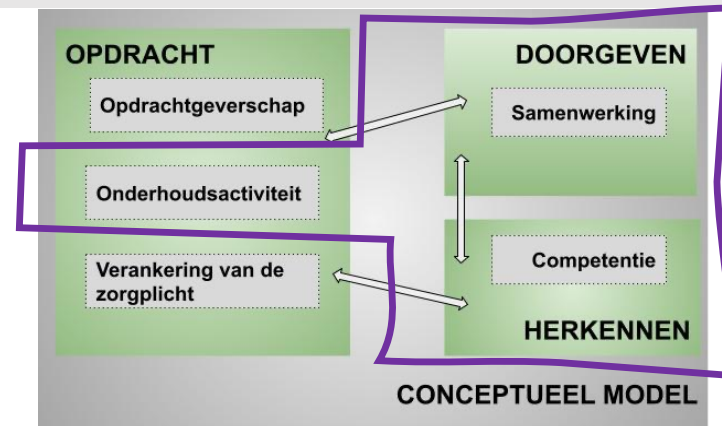
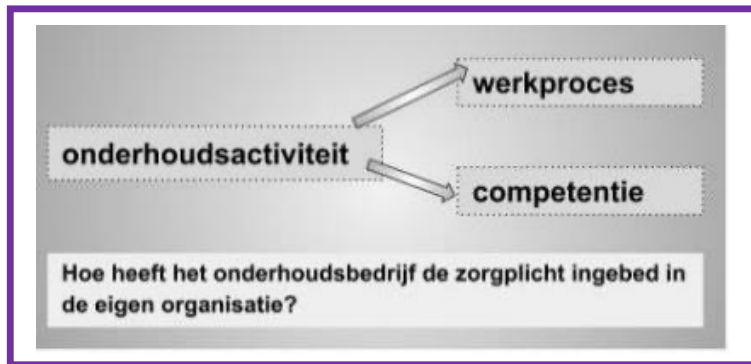
# DEELVRAAG 2

Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?



# DEELVRAAG 3

Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?

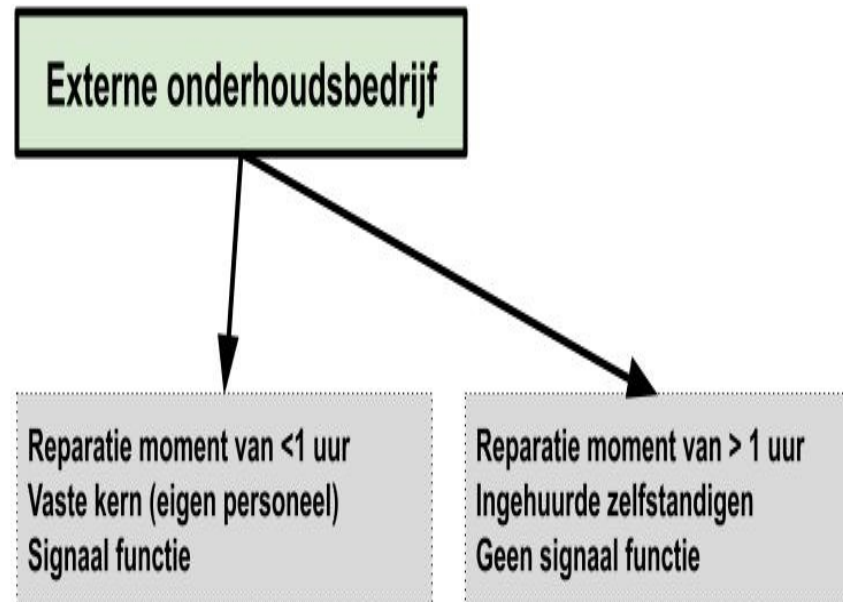
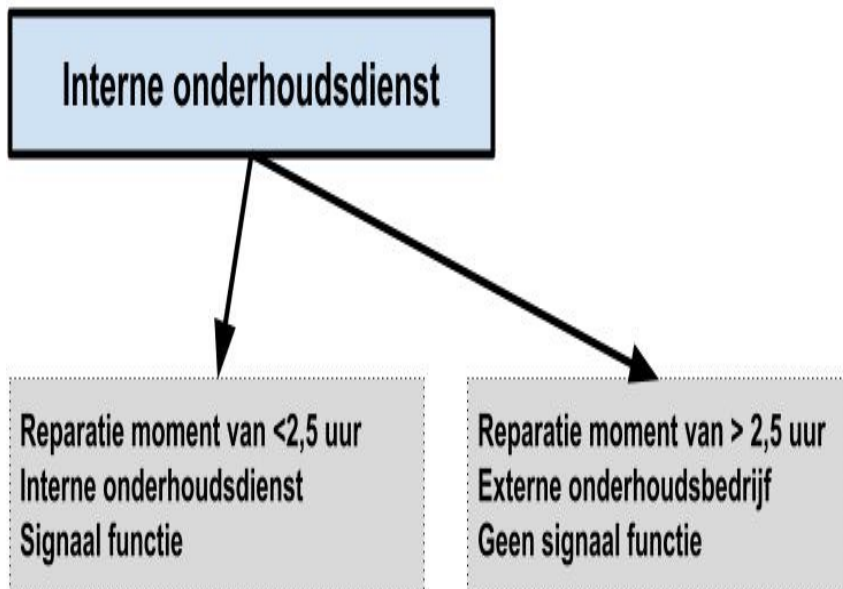
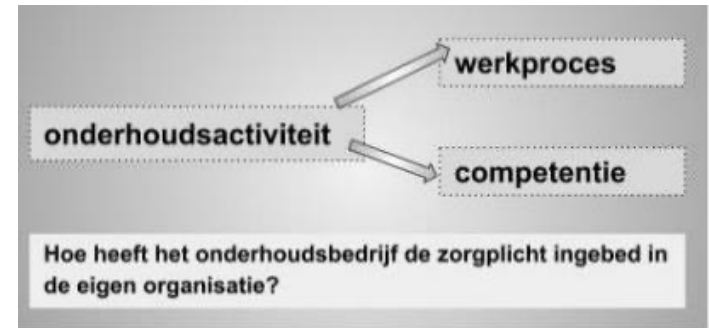


De inbedding van de zorgplicht in de onderhoudsactiviteiten wordt bekeken vanuit het werkproces en de competentieontwikkeling. Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in hoe het onderhoudsbedrijf de zorgplicht heeft geïmplementeerd.

1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

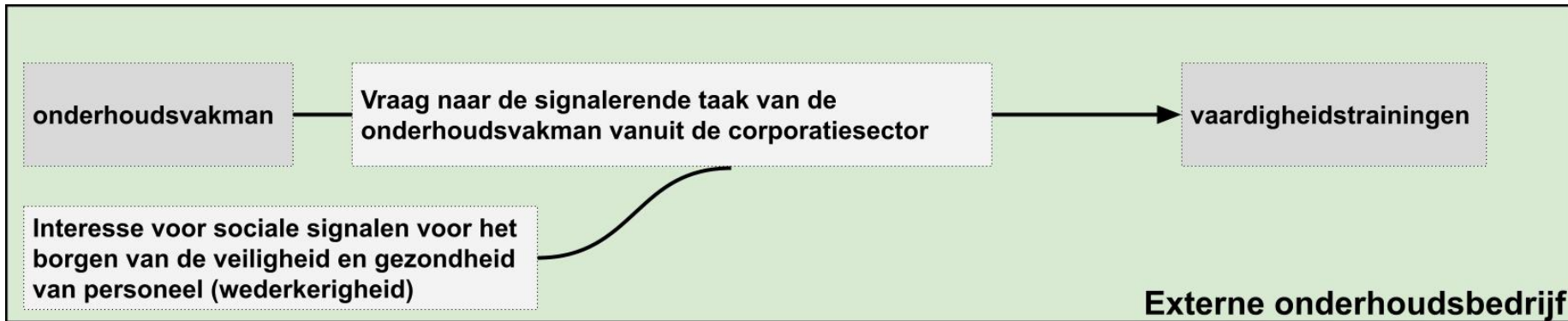
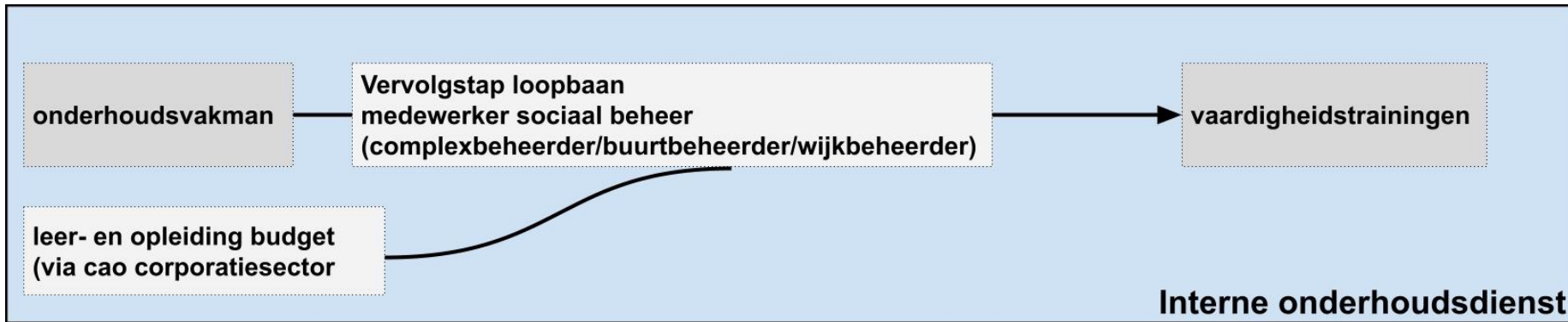
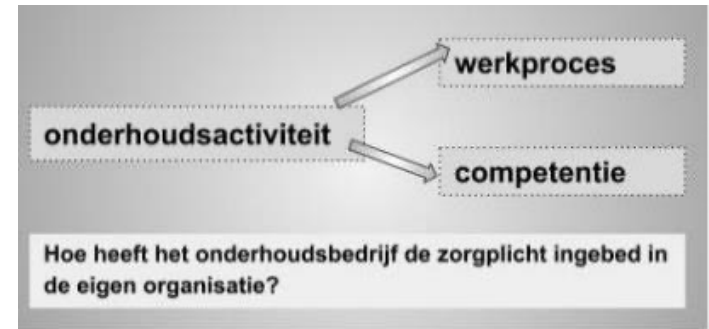
# DEELVRAAG 3

Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?



# DEELVRAAG 3

Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?



## DEELVRAAG 4

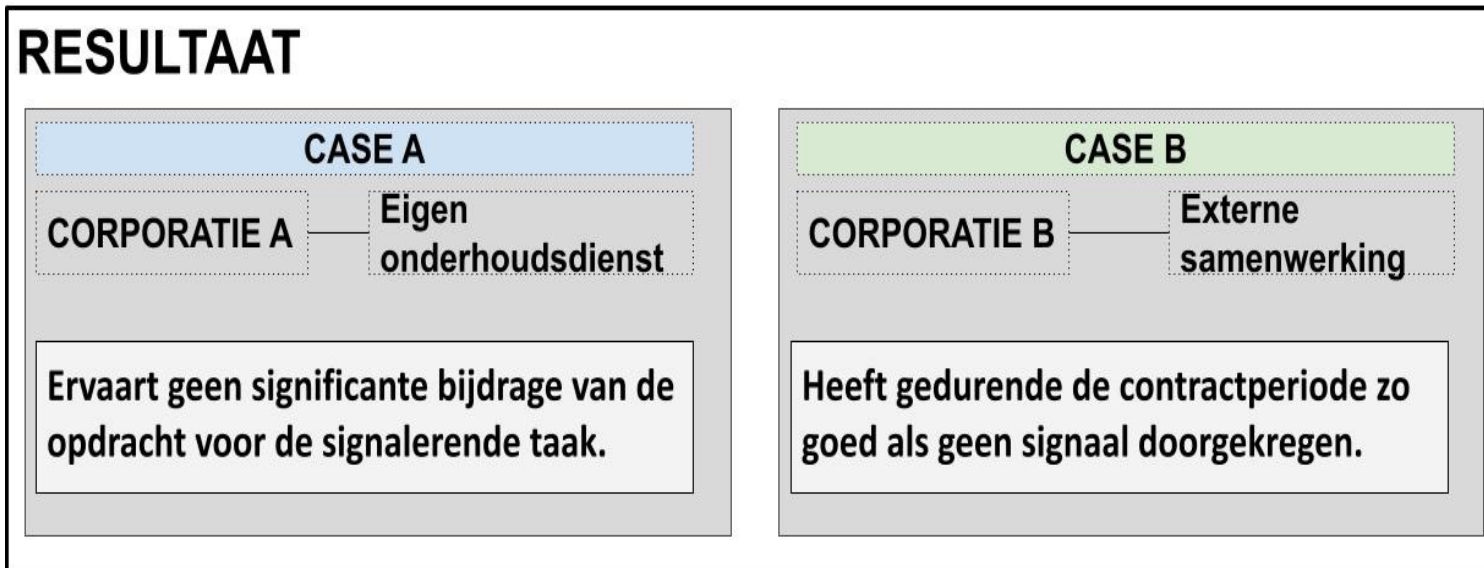
Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

Het antwoord op deze vraag beschouwt het resultaat van de zorgplicht door middel van ervaringen van medewerkers die direct te maken hebben met het resultaat van de zorgplicht.

1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# DEELVRAAG 4

Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?



1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# DEELVRAAG 4

Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?



1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# DEELVRAAG 4

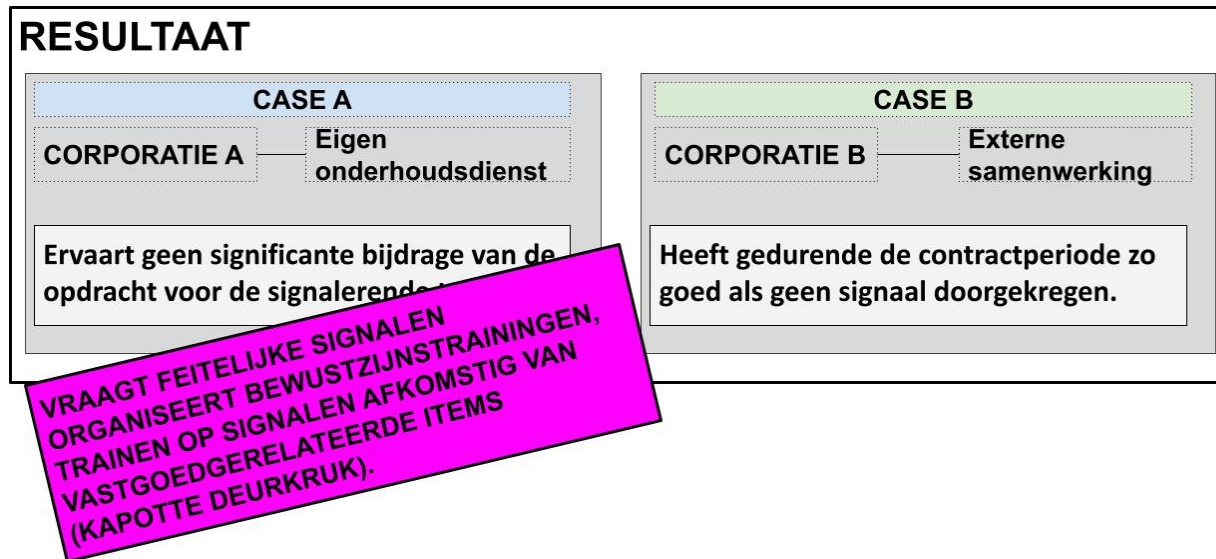
Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?



1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# DEELVRAAG 4

Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?



1. Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
2. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?
3. Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?
4. Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?

# CONCLUSIE

## **COMPETENTIE**

Hiërarchische structuur biedt doorgroeimogelijkheden aan naar een functie in het sociaal domein en stimuleert hiermee de competentieontwikkeling op persoonlijke niveau.

## **SAMENWERKING**

informele ontmoetingen

## **OPDRACHTGEVERSCHAP**

eigenaarschap  
visie op de zorgplicht

## **ZORGPLICHT**

Partners die geïnteresseerd zijn in de veiligheid en welzijn van hun medewerkers hebben meer aandacht voor de signalerende functie van de vaklieden.

# AANBEVELINGEN

## COMPETENTIES

Organiseer vaardigheidstrainingen voor de vaklieden

Afspraken voor de manier waarop signalen doorgegeven worden: als een onderbuikgevoel of als een feitelijke constatering

## SAMENWERKING

Faciliteer structurele toevallige ontmoetingen tussen vaklieden en de medewerkers van het sociaal domein

Terugkoppeling van een afgegeven signaal

## OPDRACHT

Het uitzetten van een bestuurlijke opdracht via de ondernemingsstrategie

Stimuleer interne evaluatie tussen het sociaal domein en technisch domein

## ONDERHOUDSOPDRACHT

Financiële vergoeding geeft de corporatie 'het recht' om verantwoording te vragen.

De corporatie mag voor de leefbaarheidsactiviteiten €131 per woning besteden

Het gevaar dreigt dat de onderhoudspartner voor elke opdrachtgever (corporatie) een andere werkwijze moet hanteren

Samenwerking corporatiesector om de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden als sector te standaardiseren.



Bedankt voor de aandacht!  
vragen?

**HET MAATSCHAPPELIJK GEZICHT**

Een studie naar de koppeling van de werkvloer van het onderhoudsbeleg

**P4 Onderzoeksresultaat**

Theme: Organizational change in Public

Serap Gedik, st.nr. 9251058

Eerste mentor : Dr. ing. Gerard van Bortel

Tweede mentor : Dr.ir. Ad Straub

Gecommitteerde: Ir. H. Plomp

**TU Delft | Delft University of Technology**  
Faculty of Architecture and the Built Environment  
Department of Management in the Built Environment