

**HET MAATSCHAPPELIJK GEZICHT VAN PROFESSIONEEL
OPDRACHTGEVERSCHAP**

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

P5 Onderzoeksresultaat

June 2021

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

Colofon

P5 Onderzoekresultaat

Titel Het maatschappelijk gezicht van professioneel opdrachtgeverschap
Een studie naar de koppeling van de zorgplicht van de corporatie en de werkvloer van het onderhoudsbedrijf

Lab Housing management
Periode P4: May 2021

Student

Naam Serap Gedik
Studentnummer 9251058
Adres

Telefoon
E-mail



Instituut

Universiteit Delft University of Technology
Faculteit Faculty of Architecture and the Built Environment Department
Richting Management in the Built Environment

Afstudeerbegeleiding

Eerste mentor Dr. ing. Gerard van Bortel, leerstoel Housing Management
Tweede mentor Dr.ir. Ad Straub, leerstoel Public Commissioning

WOORD VAN DANK

Voor u ligt mijn masterthesis met de titel “Het maatschappelijk gezicht van professioneel opdrachtgeverschap “. Hiermee is mijn masteropleiding Management in the Built Environment aan de TU Delft afgesloten. Het afstudeertraject was voor mij in veel opzichten een zeer waardevolle ervaring.

De bevindingen van corporaties en onderhoudsorganisaties bij de uitvoering van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak in een onderhoudsopdracht zijn vastgelegd in dit rapport. Vervolgens is er een handreiking ontwikkeld voor het implementeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht. Ik ben trots op het resultaat van dit onderzoek dat handvaten geeft aan corporaties en onderhoudsorganisaties inclusief de koepelorganisaties van beide sectoren.

Ik wil mijn begeleiders de heer Gerard van Bortel en de heer Ad Straub van de TU Delft bedanken voor hun ondersteuning en geduld. Ook wil ik graag de geïnterviewden bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Tot slot een dankwoord aan mijn familie. Lieve anne ve baba bedankt voor jullie onvoorwaardelijke steun en begrip tijdens mijn studieperiode. Sara en Suat bedankt voor jullie nuchtere blik en luisterende oor. Het laatste deel van mijn afstudeertraject viel samen met een voor ons allemaal een heftige periode helaas kon ik er niet altijd voor jullie zijn. En natuurlijk Teoman en Ayla, ik weet dat wij samen nog veel tijd en plezier in te halen hebben en ik hoop dat wij die tijd ook krijgen.

Mijn masterthesis wil ik graag opdragen aan mijn lieve vader... ik mis je zo.

Ik wens u veel leesplezier toe.
Serap Gedik
Güllük/Milas, 4 juli 2021.

English summary

“The social face of professional commissioning, a study into the link between the duty of care of the Dutch housing associations and the work floor of the maintenance company”

Introduction

Based on various studies and practice, it becomes clear that housing associations can play an important role in (early) identification of worrying situations "behind the front door" such as domestic violence, confused behavior or loneliness and similar social problems. This chapter will summarize the research and will describe the main conclusions and recommendations for designing partnership with the maintenance organization related to the duty of care of housing associations.

Aim of the research

The aim of this research is to study the organization of a maintenance assignment with a duty of care assigned to the maintenance professionals. The maintenance professionals are given a task to recognize the social signs related to vulnerable households and inform the housing association. The housing association will use the social signals to fulfill its duty of care regarding the quality-of-life task. This research aims to answer the following question:

What are the points of attention for the formulation of the maintenance order and the organization of the cooperation between internal departments and (possibly) external maintenance companies for setting up the duty of care during maintenance activities?

Research design

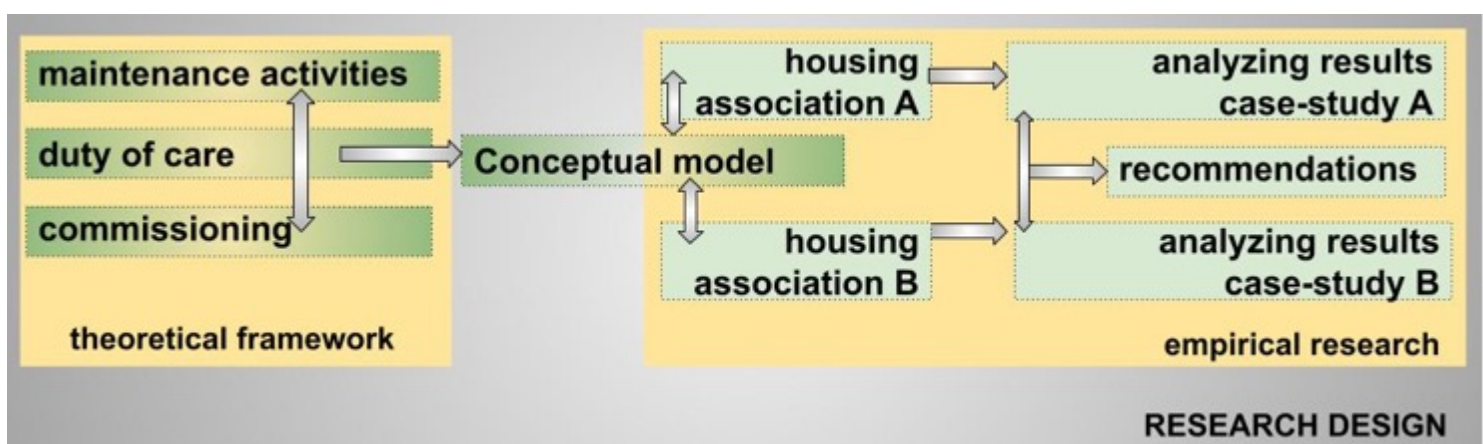


Figure I: picturing the research design

Conceptual model

The maintenance assignment with a social component is closely related to:

- The skills of the maintenance professionals aimed at recognizing social signals;
- The collaboration between the housing association and maintenance company aimed at exchanging knowledge and skills and passing on social signals;
- The definition and embedding of the duty of care in the maintenance order;
- Internal commissioning and
- The maintenance activities.

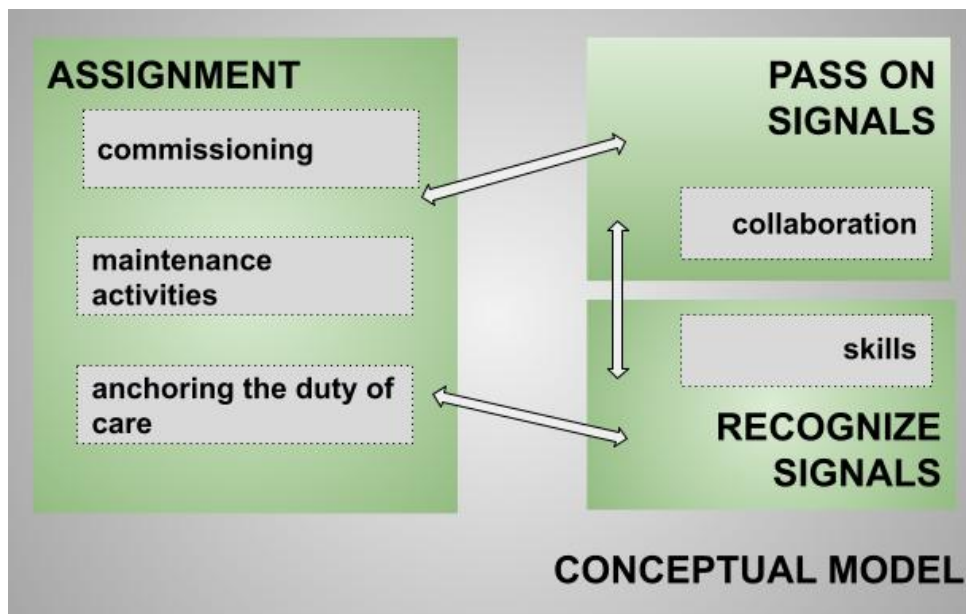


Figure II: picturing the conceptual model

Empirical research

The findings are based on data collected through in-depth qualitative interviews with staff members of two housing associations and two market-based maintenance organizations.

The criteria to select the cases concern a selection on the maintenance assignment in which a duty of care is anchored with a signaling function for the maintenance professionals. The maintenance professionals who are assigned to work behind the front door provides the signaling function an extra dimension for this research. The first selection is made on maintenance activities that take place within the domestic environment.

To ensure depth in the research, it was decided to vary the method of collaboration. For this study, a housing association has been chosen that has the duty of care in the maintenance assignment performed by its own maintenance service (hierarchical structure) and a housing association that has outsourced the maintenance assignment with a duty of care to an external maintenance company (market based).

The empirical research is focused around four sub-questions:

- 1-How has the housing association embedded commissioning in its own organization?
- 2-How is the duty of care embedded in the assignment?
- 3-How has the maintenance company embedded the duty of care in its own organization?
- 4-What is the result of embedding the duty of care in the maintenance order?

Conclusions

- Housing associations as well as maintenance companies are in the process of developing the duty of care in the maintenance assignment. The general impression that emerges from the research is that maintenance companies are prepared to perform the signaling task. It should be noted that not all maintenance companies are yet suitable for a duty of care within the maintenance assignment. The research showed that the company culture and the attitude towards a duty of care towards one's own employee influences how the signaling task is further taken up in the workplace.
- Commissioning the assignment to the own maintenance service, related to the hierarchical structure of the housing association, offers career opportunities to a position in the social domain and thus stimulates skills development at a personal level. The housing association stimulates the maintenance professionals to use the learning budget, provided by the collective agreement for staff members of housing associations.
- It can be concluded that it is important that the implementation of the duty of care in the maintenance assignment is also a process which must be designed. A process in which an owner of the process is unambiguously designated. In the case of the implementation of the duty of care related to scheduled maintenance such as central heating maintenance, there was confusion about who runs the process of implementation. It was not clear to the stakeholders of the process whether the contract manager, the operators of the maintenance department or the social management department was responsible to implement the duty of care in the maintenance assignment. Due to this confusion, among other things, the process surrounding the implementation of the duty of care has stagnated.
- The maintenance professionals for daily maintenance see the duty of care of the corporation as an essential part of their role. The signaling task therefore has a lot of support from the professionals at the work floor. The professionals are proud that the social domain can be fed with their social signals.

- Privacy legislation is a theme that is reflected in almost all conversations with housing association employees. The interviewed employees believe that privacy legislation has no influence on the oral sharing of information. Therefore, social signs are passed on during structured 'accidental' encounters between the staff members of the social management department and the maintenance professionals. Except if the maintenance professional belongs to a market-based organization the use of IT tools (digital) is preferred to exchange information and accidentally encounters are not part of the working process.
- As the housing associations further organize the maintenance assignment regarding the duty of care on an individual basis, in theory different working methods and different definitions for the signaling task may also arise. Certainly, now that the research also shows that the maintenance organizations are taking the initiative to fill in the signaling task themselves, with all good intentions. This can lead to a jumble of instructions for the signaling task of the maintenance professionals. Especially if the maintenance professionals simultaneously work for several housing associations with all a different interpretation of the signaling task

Recommendations

The recommendations are organized according to the themes:

- Skills.
- Collaboration.
- Commissioning
- The Assignment

Recommendations are made for each theme for the design of the maintenance assignment. The recommendations are addressed to housing associations and maintenance companies, but also to the umbrella organization which represents the housing association sector and the umbrella organization which represents the maintenance sector.

Skills

- It is recommended to the housing association as well as the maintenance organization to organize skills training for the maintenance professionals. Maintenance professionals on the work floor doubt the value of a social signal and seek the opportunity to discuss it with colleagues and seek confirmation of their findings. During skills training, professionals learn to look differently at structural defects or signals that a resident gives unconsciously. It is therefore possible that a missing door handle on one side of the door is not missing by chance. Nowadays professional organizations are providing workshops and courses to train skills of the maintenance professionals working for housing associations as well as maintenance companies.

Collaboration

- The housing association can offer low-threshold workplaces/break places in the neighborhood to both its own employees as well as external maintenance professionals. The spots in the neighborhood facilitate chance encounters between maintenance professionals and the staff member of the social domain. Casual encounters can promote 'casual' contact between (internal and external) employees, so that basic information can be exchanged actively and informally between employees in the social and technical field. A cup of coffee can help to start a conversation.

Commissioning

- The outsourcing of maintenance activities can vary from operational activities to the formulation of the expected result, the decision on how the result will be achieved belongs to the expertise of the maintenance organization. However, the signaling task within the maintenance assignment is a social component in which both partners are looking for the organization of the work process. Despite the partnership based on an expected result, it is sensible that both the maintenance partner and the housing association organize and adjust the work process for the social component in joint consultation. Based on the joint consultations in which the work process is evaluated the working process can be adjusted. The joint consultations should be directed and guarded by the housing association as the commissioner of the task. All officials involved should be represented during the joint consultations, both in the social domain and technical domain as the maintenance partner, including the professional on the work floor. The maintenance organization and the housing association can determine in consultation for process improvements and additional skills training.

The Assignment

- It is recommended that the umbrella organization for the housing associations (Aedes) takes the lead in fulfilling to standardize the expectations regarding the signaling task of the maintenance professionals together with interested corporations. Standardizing the assignment prevents maintenance organizations that work for several corporations from having to deal with different expectations to fulfill the signaling task. The maintenance professional can train his skills and apply his skills and knowledge to each housing association he is assigned to without having to develop different skills and /or knowledge.

Inhoudsopgave

COLOFON	3
WOORD VAN DANK	4
ENGLISH SUMMARY	5
1 INLEIDING	12
1.1 AANLEIDING	12
1.1.1. <i>Sociale uitdagingen</i>	12
1.1.2. <i>Technische uitdagingen</i>	13
1.2 PROBLEEMGEBIED	14
1.3 ONDERZOEKSGBIED	15
1.4 PROBLEEMSTELLING	15
1.5 RELEVANTIE	17
1.5.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	17
1.5.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	17
2 ONDERZOEKSONTWERP	19
2.1 ONDERZOEKSOPZET	19
2.1.1 <i>Doelstelling</i>	19
2.1.2 <i>Onderzoeksvraag</i>	19
2.2 ONDERZOEKSMODEL	20
2.2.1 <i>Basisconcepten</i>	20
2.3 CONCEPTUEEL MODEL	25
3 ACHTERGROND: ZORGPLICHT EN ONDERHOUD	27
3.1 WETTELIJKE BASIS	28
3.1.1 <i>Huurrecht</i>	28
3.1.2 <i>De Woningwet</i>	29
3.1.3 <i>Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Doelgroepen</i>	30
3.1.4 <i>Deelconclusie A</i>	31
3.2 BEDRIJFSKUNDIGE INVULLING	31
3.2.1 <i>Semipublieke organisatie</i>	31
3.2.2 <i>Deelconclusie B</i>	32
3.3 VASTGOEDKWALITEIT	33
3.3.1 <i>Onderhoudsdiensten</i>	33
3.3.2 <i>Vastgoed</i>	34
3.3.3 <i>Onderhoudscategorieën</i>	34
3.3.4 <i>Deelconclusie C</i>	37
3.4 ORGANISATIE VAN ONDERHOUD	37
3.4.1 <i>Uitvoeringstechnische aansturing</i>	37
3.4.2 <i>Opdrachtgeverschap</i>	38
3.4.3 <i>Deelconclusie D</i>	40
3.5 MAATSCHAPPELIJKE ACCEPTATIE	40
3.6 CONCLUSIE LITERATUUR ONDERZOEK	42
4 ONDERZOEKSMETHODE (EMPIRISCH ONDERZOEK)	44
4.1 ONDERZOEKSMODEL	44
4.2 DEELVRAGEN	45

4.2.1	<i>Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?</i>	45
4.2.2	<i>Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?</i>	45
4.2.3	<i>Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?</i>	46
4.2.4	<i>Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht?</i>	46
4.3	CASESTUDY	46
4.3.1	<i>Selectiecriteria</i>	47
4.3.2	<i>Case benadering</i>	48
4.4	GEGEENSVERZAMELING	50
4.4.1	<i>Documentatie</i>	50
4.4.2	<i>Interview</i>	50
4.4.3	<i>Leidraad voor diepte-interviews</i>	51
4.5	KWALITATIEF ONDERZOEK	53
	<i>De validiteit en betrouwbaarheid</i>	53
4.6	ONDERZOEKSSTRATEGIE	55
5	ONDERZOEKSRESULTATEN	56
5.1	CASE A: WONENBREBURG	56
5.1.1	<i>Hoe heeft WonenBreburch het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie georganiseerd</i>	56
5.1.2	<i>Verankering zorgplicht in de onderhoudsopdracht</i>	66
5.1.3	<i>Implementatie van de zorgplicht bij de onderhoudspartner</i>	72
5.1.4	<i>Het resultaat van de zorgplicht</i>	80
5.2	CASE B: GROENWEST	83
5.2.1	<i>Hoe heeft Groenwest het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie georganiseerd</i>	83
5.2.2	<i>Verankering zorgplicht in de onderhoudsopdracht</i>	92
5.2.3	<i>Implementatie van de zorgplicht bij de onderhoudspartner</i>	96
5.2.4	<i>Het resultaat van de zorgplicht</i>	103
6	CONCLUSIE	105
6.1	DEELCONCLUSIE CASE A	105
6.2	DEELCONCLUSIE CASE B	109
6.3	HOOFDCONCLUSIE	110
7	REFLECTIE EN DISCUSSIE	112
	REFLECTIE	112
	DISCUSSIE EN VERDER ONDERZOEK	113
8	HANDREIKING	115
	1. INLEIDING	117
	2. LEESWIJZER	117
	3. BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN	118
9	REFERENCES	130
	BIJLAGE	137
	UITWERKING INTERVIEWS	137
	CASE A	137
	CASE B	137

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over de aanleiding (1.1), probleemgebied (1.2), onderzoeksgebied (1.3), probleemstelling (1.4) en relevantie (1.5).

1.1 Aanleiding

In het vizier van een kritische omgeving (afnemers, belanghebbenden, de overheid en politieke democratie) staat de corporatie voor de uitdaging om haar kerntaak uit te voeren met uitdagingen op het vlak van duurzaamheid, het betaalbaar houden van de woonfunctie en een opgave op het vlak van het bevorderen van leefbaarheid.

1.1.1. Sociale uitdagingen

De kerntaak van de corporatie is het zorgen voor betaalbare huisvesting en een prettige leefomgeving voor burgers met minder financieel draagkracht. Het bieden van een prettige leefomgeving is een taak met sociale uitdagingen. Door het initiëren van de participatiesamenleving in de zorg hebben corporaties te maken met de huisvesting van personen die in het verleden intramuraal (binnen de zorgketen) gehuisvest zouden zijn. Extramuralisering en de kleine portemonnee leidt tot een instroom van kwetsbare groepen naar bepaalde wijken, voornamelijk wijken waar huisvesting relatief goedkoper is. Daarnaast zijn er de zogenaamde 'zorgmijders', personen die nog niet binnen het vizier van het zorgnetwerk zijn, of willen zijn. Huurders worden steeds ouder en willen en moeten zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Het gevolg is dat kwetsbare huishoudens wonen in armere wijken waar nog veel sociale verhuurwoningen zijn. Deze wijken staan te boek als zwakke wijken met relatief veel bewoners die in meerdere opzichten met allerlei problemen kampen (Linders, 2010, p. 21).

Een toename van kwetsbare huishoudens betekent dat de corporatie enerzijds steeds meer geconfronteerd wordt met huurders met een betaalrisico (De Groot et al. 2014; Van der Schors et al. 2015). De Autoriteit Woningmarkt (AW, voorheen Centraal Fonds Volkshuisvesting, CFV) merkt de sterke toename van het eigen vermogen van corporaties, als gevolg van hoge ingerekende huurkomstenontwikkelingen, dan ook als risicovoller dan voorheen (CFV 2014). Anderzijds zien corporaties de leefbaarheid van wijken en straten met relatief veel sociale huurwoningen afnemen. De bewoners worden te eenzijdig met een surplus aan bewoners met (sociale) problemen. De gemeente en de corporatie kunnen omtrent het bevorderen van de leefbaarheid van de woonomgeving afspraken met elkaar maken. De gemeente biedt via het gemeentelijk zorgnetwerk, zoals een sociale wijkteam, hulp aan bewoners die vanwege een beperkte zelfredzaamheid niet zelfstandig door het leven kunnen. In veel gevallen kunnen mensen zelf met hun problemen aankloppen bij een wijkteam. Maar er zijn ook andere manieren om bij het wijkteam uit te komen: bijvoorbeeld via de huisarts, een sociaal werker, of doordat wijkteamleden zelf de wijk in gaan op zoek naar verborgen problematiek ('outreaching werking'). De outreachende professional werkt dan o.a. op basis van signalen van netwerkpartners in het wijkteam zoals de politie en de corporatie (Omlo, 2017, p. 8).



Figuur 1: overzicht kwetsbare huishoudens (eigen illustratie).

Een wijkteam kan hiervoor een achter-de-voordeur programma opzetten en invulling geven met de netwerkpartners in de wijk. Op basis van diverse onderzoeken en praktijksituaties wordt duidelijk dat corporaties een belangrijke rol kunnen spelen bij (vroeg)signalering van zorgelijke situaties zoals huiselijk geweld, verward gedrag of verschillende beperkingen. In de prestatieafspraken tussen de gemeente en de corporatie kunnen leefbaarheidstaken zoals een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid van de woonomgeving worden opgenomen. Als vastgoed eigenaar heeft de corporatie gelegenheid om achter-de-voordeur te kijken en signalen opvangen van de huiselijke situatie. In fig.1 is een overzicht te vinden van huishoudens waar sprake kan zijn van een zorgelijke situatie.

Binnen de context van wonen en zorg zijn corporaties een belangrijke verbinder met zorgorganisaties. Zij signaleren, want medewerkers van corporaties zoals bewonersconsulenten, wijkconsulenten of huismeesters komen achter de voordeur en vormen de ogen en oren van de wijk (Witter, 2018).

1.1.2. Technische uitdagingen

De corporatie staat voor de uitdaging om haar woningvoorraad duurzamer te verbeteren en in stand te houden, onderhoud te plegen, tegen lagere kosten samen met een hogere kwaliteit. Om de uitdaging aan te kunnen gaan wordt er gezocht naar nieuwe manieren van werken en samenwerking met andere partijen met specialistische kennis en kunde. Voor een corporatie kan dit leiden tot efficiency in de uitvoering van onderhoudstaken. De corporatie kan bovendien gebruik maken van het concurrerend vermogen van commerciële partijen. De kennis en ervaring die wordt opgedaan door gelijksoortige opdrachten kan leiden tot een kostenverlaging. Bedrijfskundig gezien is het mogelijk dat de corporatie haar middelen niet meer in een eigen (technische) onderhoudsdienst hoeft in te zetten. De corporatie kan gebruik maken van de kennis en ervaring van commerciële partijen die wordt opgedaan door meerdere gelijksoortige opdrachten of door het volgen en toepassen van innovatie in de onderhoudssector.

Voor een corporatie kunnen vernieuwende samenwerkingen met de commerciële sector leiden tot efficiency in de uitvoering van onderhoudstaken. De corporatie kan gebruiken maken van het concurrerend vermogen van commerciële partijen.

1.2 Probleemgebied

De ontwikkelingen binnen de wetgeving en samenleving plaatsen de samenwerking met het onderhoudsbedrijf in een context waarin steeds meer aanspraak wordt gemaakt op de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak van de corporatie.

Corporatiemedewerkers komen achter de voordeur, ook bij huurders die geen andere personen of organisaties binnenlaten. Vooral onderhoudsvaklieden kunnen zich zonder drempel in de woonomgeving van de huurder begeven. Onderhoudsvaklieden hebben een unieke positie om zorgelijke situaties achter de voordeur te signaleren (Oever, 2018). Fig. 2 illustreert het raakvlak tussen de onderhoudswerkzaamheden en de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid als het 'achter de voordeur' kunnen kijken. Het komt regelmatig voor dat onderhoudsvaklieden een sterk vervuild huis tegenkomen (de Boer & Smits, 2002, p. 4). Door de vaklieden opdracht te geven om sociale signalen op te vangen, een zorgplicht te geven, krijgt de corporatie een middel om zorgelijke situaties te traceren die anders niet in het zicht van de corporatie zouden komen.

Onderhoud is een technische aangelegenheid maar door een signalerende functie van de onderhoudsvaklieden krijgen onderhoudswerkzaamheden een sociaal component. Om de technische uitdaging aan te kunnen gaan wordt er gezocht naar samenwerking met externe partijen, het onderhoudsbedrijf. Het verschijnsel waarbij een organisatie een externe partij inhuilt voor het uitvoeren van een specifieke taak wordt opdrachtgeverschap genoemd. De kwaliteit van de dienstverlening wordt hiermee afhankelijk van de opdrachtnemer en de manier waarop de opdracht wordt uitgegeven (Chao-Duivis, Hermans, van der Veen, & Van Weele, 2017, pp. 13-15). De onderhoudsopdracht zou dan met een sociale component worden uitgezet bij een onderhoudsbedrijf die technisch georiënteerd is.

De corporatie kan een keuze maken om opdracht te geven voor het uitvoeren van onderhoudsactiviteiten met een sociaal component (zorgplicht). Om het beoogde resultaat te bereiken moet de corporatie aandacht hebben op hoe de sociaal component in de onderhoudsopdracht wordt geformuleerd en met de competenties van het onderhoudsbedrijf die vanuit zijn kerntaak technisch georiënteerd is.



Figuur 2: raakvlak tussen onderhoudswerkzaamheden en de zorgplicht van de corporatie met betrekking tot de leefbaarheid (eigen illustratie).

1.3 Onderzoeksgebied

Onderhoudsmomenten kunnen een belangrijke rol spelen bij (vroeg)signalering van zorgelijke situatie. Dit onderzoek is gericht op de inrichting van het opdrachtgeverschap tussen de corporatie en het onderhoudsbedrijf waarbij de vaklieden een signalerende functie (zorgplicht) meekrijgen.

Dit onderzoek richt zich op de inrichting van het opdrachtgeverschap binnen de context dat corporaties tijdens onderhoudsmomenten een rol hebben bij de (vroeg)signalering van zorgelijke situaties.

1.4 Probleemstelling

Het thema van dit onderzoek is de inrichting van het opdrachtgeverschap voor een onderhoudsopdracht met een zorgplicht voor de vaklieden. De vaklieden krijgen een signaalfunctie voor zorgelijke situaties in de huiselijke omgeving en geven de signalen door aan de corporatie waarmee de corporatie verder invulling kan geven aan haar zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak.

Met het in acht nemen van de maatschappelijke opinie zijn er uitdagingen en kansen op het vlak van vastgoed en het uitdragen van sociale taken. Enerzijds is er de noodzaak voor efficiënte oplossingen bij het beheer van het vastgoed. De corporatie kan hiervoor de keuze maken om samenwerkingen met onderhoudsbedrijven aan te gaan. Anderzijds vraagt de corporatiesector met nadruk aandacht voor de druk op de leefbaarheid binnen de wijken veroorzaakt door de toenemende instroom van kwetsbare groepen in corporatie-bezit (Leidemeijer, Iersel, & Frissen, 2018, p. 25). De corporatie en het onderhoudsbedrijf worden bijeengebracht, in een domein waar beide partijen intensief gericht zijn op het nakomen van hun eigen doelstellingen. De reden waarom een technische aangelegenheid en de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid samenkomen is het gegeven dat dienstverlening zoals onderhoudswerkzaamheden achter de voordeur, juist in de nabijheid van de persoonlijke leefomgeving wordt uitgevoerd.

Hoewel de corporatiesector volgens de koepelorganisatie Aedes, graag hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de zorgplicht wil nemen zijn er de nodige uitdagingen. Uit onderzoek van het Safe at Home project blijkt dat dienstverleners vaak niet bewust zijn van hun rol (Oever, 2018). De signalen die worden niet herkend als een achterliggende oorzaak van problemen die veel voorkomen bij huurders zoals overlast, vandalisme of huurachterstand. Er kunnen middelen meegegeven worden zoals het bijbrengen van bepaalde competenties en/of het aanreiken van tools zoals een werkinstructie.

Bij samenwerkingen met externe partijen wordt het ontwikkelen van bepaalde competenties een stuk lastiger.

Bij de uitvoering van de zorgplicht gaan dienstverleners meestal af op hun persoonlijke ervaring en intuïtief, (de Boer & Smits, 2002, p. 4). Soms gaat het niet om een signaal, maar om een professioneel onderbuikgevoel dat er misschien iets niet klopt zonder dat het gevoel

concreet gemaakt kan worden. Er is sprake van emotionele betrokkenheid van dienstverleners die achter-de-voordeur kunnen kijken en een zorgelijke situatie of zelfs leed aantreffen (Kampen, Verhoeven, & Verplanke, 2013, p. 67). *“Dienstverleners hebben de keuze om het aangetroffen leed te erkennen of te ontkennen. Waarin de ontkenning van leed betekent dat je iemand schade of kwaad doet.”*

Vanuit de emotionele betrokkenheid is compassie moreel gezien dan een juiste keuze, het leed wordt vastgesteld waarop de behoefte ontstaat om daar iets aan te doen (Van der Cingel, 2008, p. 115).

Als aanvulling maakt Oever (2018, p. 15) de koppeling tussen de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid en het gebruik maken van de expertise van dienstverleners. In de literatuur staat deze manier bekend als ‘taakvolwassenheid’, is de dienstverlener in staat om de taak zelfstandig uit te voeren. Hoewel de dienstverleners het niet lastig vinden om signalen te herkennen, hebben zij regelmatig twijfels over de ernst van het signaal. Zij hebben moeite met de interpretatie van de signalen. Zeker als het om objectieve en vage signalen gaat, geven zij aan dat het vaak niet meer dan een vermoeden is op basis van een indruk of een niet-pluisgevoel. Niet altijd worden de signalen ook aangemerkt als relevant (Jonkers & Machielse, 2012, p. 50). De dienstverleners missen het zicht op wat wel en niet mag binnen de privacywet (Busink & Potgieter, 2018, p. 25).

Dit vertaalt zich in persoonlijke dilemma’s zoals in hoeverre signalen opgevangen en doorgegeven kunnen of met betrekking tot de privacywetgeving (AVG) doorgegeven mógen worden.

Corporaties met een interne onderhoudsdienst verwachten dat indien zij het onderhoud uitbesteden zij in gebrek kunnen blijven in het nakomen van hun zorgplicht m.b.t de leefbaarheidstaak. Zo heeft BrabantWonen bewust gekozen voor een eigen onderhoudsdienst. In het Ondernemingsplan 2016-2020 (BrabantWonen, 2016, p. 13) beschrijft BrabantWonen een eigen onderhoudsdienst als een meerwaarde, juist vanwege de signaleringsfunctie. *“Onze onderhoudsmedewerkers en woonconsulenten komen achter de voordeur bij onze huurders. Dat hebben we altijd gezien en benoemd als een belangrijke meerwaarde, vanwege de signaleringsfunctie die we daarmee hebben naar de gemeente, de wijkteams en andere maatschappelijke partners.”* StandvastWonen heeft het over de meerwaarde van een onderhoudsdienst tijdens een interview voor de Corporatiegids Magazine (CorporatieGids, 2017, pp. 40-41) *“Dit doen wij omdat we geloven in klantbinding. De manier waarop onze medewerkers met huurders omgaan is erg belangrijk. Wanneer we een signaal opvangen dat er meer aan de hand is dan alleen een reparatieverzoek, willen we snel kunnen handelen. Wij geloven dat dit het beste werkt met een eigen onderhoudsdienst, omdat we dan zelf achter de voordeur komen bij onze huurders.”* Tijdens een bijeenkomst van een landelijk kwaliteitscentrum van en door corporaties (KWH, 2015, p. 6) hebben een aantal corporaties aangegeven dat een eigen onderhoudsdienst voordelen heeft: *“Met een eigen onderhoudsdienst kom je als corporatie zelf achter de voordeur bij je huurders. Eventuele problemen zoals agressie, verwaarlozing of overlast signaleer je hierdoor sneller.”*

De kansen en uitdagingen komen samen bij de invulling van de rol van professioneel opdrachtgever. De uitdaging voor de corporatie is het vormen van een visie en het uitzetten

van de juiste vraag naar de onderhoudsbedrijven. De corporatie heeft de taak om haar verantwoordelijkheden te nemen en haar interactie met haar onderhoudspartner intern en extern vorm te geven en ten uitvoer te brengen.

Binnen de bestaande literatuur kan er buiten het vastgoed en aan de eindgebruiker gerelateerde aspecten verder geen inzicht verkregen worden voor de inrichting van het opdrachtgeverschap met een opdracht voor onderhoudsactiviteiten gecombineerd met een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak van de corporatie.

De probleemstelling wordt bepaald als:

Indien een corporatie als professioneel opdrachtgever de keuze maakt voor het verankeren van een sociaal component in de onderhoudsopdracht, hoe kan de corporatie het opdrachtgeverschap implementeren waarbij ze tevens een bijdrage kan leveren om haar zorgplicht in het kader van de leefbaarheidsopgave te bewerkstelligen.

1.5 Relevantie

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Binnen de literatuur is wat betreft onderhoud onderzoek gedaan naar harde eisen voor onderhoudswerkzaamheden met betrekking tot het technisch en het beleid- en beheerproces. Verder is er onderzoek gedaan naar allerlei samenwerkingsvormen en hun impact op de organisatie van de opdrachtgever en opdrachtnemer, zoals de organisatiecultuur en gevraagde competenties. Tsang (2002) onderzocht waarom organisaties besluiten onderhoud uit te besteden, wat voor strategische doelstellingen erachter liggen en hoe het risico hierachter aangestuurd kan worden. Frauendorf (2006) heeft het belang van de eindgebruiker in beeld gebracht met specifieke aandacht aan de klanttevredenheid. Gekoppeld aan klanttevredenheid zijn er 'zachte' eisen geformuleerd voor competenties op het vlak van de dienstverlening zoals scripts, procedures en voorschriften. Binnen de bestaande literatuur kan er buiten het vastgoed, opdrachtgever, opdrachtnemer en eindgebruiker gerelateerde aspecten geen inzicht verkregen worden in de relatie tussen onderhoudsactiviteiten en de leefbaarheidstaak van de corporatie. Met dit onderzoek wordt een wetenschappelijke bijdrage geleverd aan de literatuur door het analyseren en verbanden te leggen binnen de bestaande literatuur en de ervaringen binnen de corporatiesector gerelateerd aan de leefbaarheidstaak en de onderhoudsopdracht

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Corporaties zien het belang in van de leefbaarheidstaak voor de uitvoering van haar kerntaak. De leefbaarheidstaak wordt opgenomen in ondernemingsstrategieën en in prestatieafspraken met de gemeente. De corporatiesector is zich bewust dat onderhoudswerkzaamheden kunnen bijdragen aan de leefbaarheidstaak doordat onderhoudsvaklieden zorgelijke situaties in de huiselijk omgeving kunnen signaleren. Corporaties vinden het steeds belangrijker om de zorgplicht op te nemen in de onderhoudsopdracht. In haar opdrachtgeversrol naar de externe partijen als naar de interne afdelingen (het interne opdrachtgeverschap) heeft de corporatie wel behoefte aan informatie

voor de implementatie van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht. Het specificeren en implementeren van een sociaal component in een technisch georiënteerd domein is een relatief nieuw fenomeen, in de literatuur is er weinig over te vinden. De corporatiesector vult haar kennis voor de implementatie van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht aan door bijeenkomsten te organiseren. Corporaties delen graag hun ervaringen in hoe zij de zorgplicht binnen de onderhoudsopdracht hebben toegepast met voorbeelden uit het werkveld van de vakman.

Met dit onderzoek is een handreiking ontwikkeld voor corporaties om de onderhoudsopdracht vanuit bestuurlijk niveau in te richten. Door het bestuderen van twee praktijksituaties met een zorgplicht in de onderhoudsopdracht worden de aandachtspunten beschreven en aanbevelingen gedaan. De handreiking beoogt inzicht te geven aan wat de acties zijn die de corporatie moet doen en onderbouwing te geven waarom bepaalde acties nodig zijn. Als laatste wordt een voorzet gegeven aan hoe de acties in de praktijk ingevuld kunnen worden. Ook wordt met de handreiking een voorzet gegeven om als corporatiesector een standaardisatie voor de zorgplicht in de onderhoudsopdracht te ontwikkelen bedoelt voor corporaties die de keuze hebben gemaakt om de zorgplicht als sociaal component in de onderhoudsopdracht te implementeren. Een standaardisatie zou bijdragen aan een eenduidigheid voor de uitvoering van de zorgplicht, zeker voor een onderhoudsbedrijf die voor meerdere corporaties werkt.

2 ONDERZOEKSONTWERP

In hoofdstuk 2 wordt uitleg gegeven over de opzet (par. 2.1) , de afbakening van het onderzoek (par. 2.2) en het conceptueel model (par. 2.3). Het empirisch onderzoek wordt uitgelegd in hoofdstuk 4.

Het onderzoek is erop gericht om corporaties een handreiking te geven voor de inrichting van het opdrachtgeverschap als ze besluiten een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak te verankeren in de onderhoudsopdracht.

Voor het kunnen ontwikkelen van een handreiking wordt op basis van literatuuronderzoek achtergrondinformatie gegeven over de basisconcepten en hun onderlinge relaties zoals deze in de literatuur zijn vastgelegd. Vervolgens wordt er inzicht gegeven in de ervaringen van corporaties die een onderhoudstaak met een zorgplicht hebben uitgevraagd (empirisch onderzoek).

2.1 Onderzoeksopzet

2.1.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek wordt geformuleerd als:

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.

2.1.2 Onderzoeksvraag

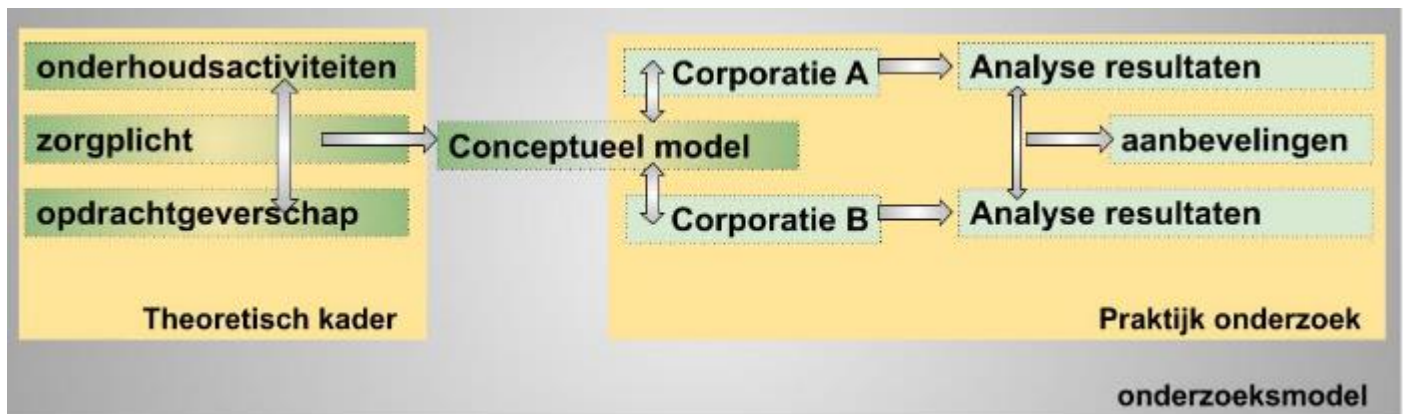
De basis van het onderzoek wordt gevormd door opdrachtgeverschap vanuit de context van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak binnen een onderhoudsopdracht. Dit onderzoek bestudeert de organisationele dynamieken van het onderhoudsproces in samenhang met de onderhoudsopdracht en de zorgplicht van de corporatie.

De vraagstelling voor dit onderzoek wordt bepaald als:

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 inrichten van de zorgplicht tijdens de onderhoudsactiviteiten.

2.2 Onderzoeksmodel

Voor dit onderzoek zijn er een aantal basisconcepten geformuleerd (par. 2.2.1). Na bestudering van de basisconcepten is er een conceptueel model ontwikkeld. Aan de hand van het conceptueel model wordt er bij twee corporaties de implementatie van onderhoudsopdrachten met een zorgplicht geëvalueerd. Een vergelijking van de analyseresultaten resulteert tot het doen van aanbevelingen voor een succesvolle borging van de zorgplicht bij de onderhoudsactiviteiten (fig.3).



Figuur 3: Onderzoeksmodel theoretisch kader en praktijkonderzoek (eigen illustratie).

2.2.1 Basisconcepten

Het onderzoek wordt ontwikkeld aan de hand van een aantal basisconcepten en de onderlinge relaties tussen de concepten. Specifieke situaties worden vertaald naar het conceptueel model en vanuit het conceptueel model bestudeerd. Het gebruik van een conceptueel model waarborgt de bruikbaarheid van het onderzoek voor een breder publiek. Wetenschappelijk gezien overstijgt het onderzoek specifieke situaties waarmee het een toegevoegde waarde krijgt voor bestaand wetenschappelijk onderzoek.

Voor het kunnen opstellen van een conceptueel model worden de basisconcepten uiteengelegd. Dit wordt gedaan aan de hand van vooronderzoek gebaseerd op literatuur. De basisconcepten worden afgebakend tot de zorgplicht, opdrachtgeverschap en de onderhoudsactiviteiten. Op deze manier wordt uitleg gegeven en verbanden gevormd voor de inrichting van de samenwerking tussen de corporatie en het onderhoudsbedrijf in het kader van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht.

Opdrachtgeverschap

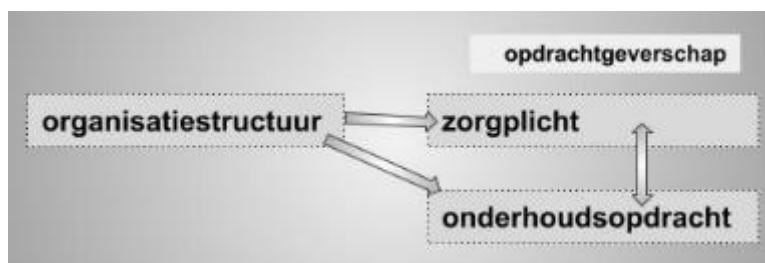
Volgens het woordenboek wordt een opdrachtgever omschreven als "iemand die een opdracht geeft, voor het verrichten van werk..." Wanneer een organisatie besluit om dienstverlening in te kopen wordt dat omschreven als het inschakelen van een externe partij voor het verrichten van werkzaamheden wat traditioneel binnen de organisatie zelf wordt uitgevoerd (Gadde & Hulthén, 2009, p. 633). Door diensten in te kopen gaat de corporatie een vorm van samenwerking aan met externe partijen, de corporatie krijgt hiermee de rol van opdrachtgever onder haar hoede. Het samenwerkingsmodel bepaalt de gradatie van de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Met het inkopen van diensten, treedt de

corporatie, als opdrachtgever, in een relatie met een derde partij. Met het uitbesteden van onderhoud sluiten de opdrachtgever en de dienstverlener een overeenkomst (Van der Valk & Van Iwaarden, 2011, p. 199) en ontstaat er een relatie tussen de actoren (Choi & Wu, 2009, p. 263). Hierin wordt bepaald “wat” er wordt geleverd en “hoe” het wordt geleverd (Van der Valk, Wynstra, & Axelsson, 2009, p. 809).

Binnen een organisatie is de organisatiestructuur bepalend op de manier waarop het opdrachtgeverschap wordt aangestuurd. Hermans, Huizing, and Veldhuis (2018, p. 10) omschrijft dit als *“De aansturing van de opdrachtgevende rol, van het opdrachtgeverschap, hangt samen met de manier waarop de organisatie is georganiseerd.”* Het opdrachtgeverschap bestaat uit verschillende activiteit die te maken hebben met de expertise die nodig is voor een specifiek onderdeel van de opdracht. Binnen de corporatie zijn er domeinen die verantwoordelijk zijn voor een bepaald expertise. Straub, Vijverberg, and Philipsen (1997, pp. 13-14) concluderen dat onderhoud niet een op zichzelf staand activiteit is, maar gerelateerd is aan de beschikbare middelen en de specifieke verhuurdoelen. Een onderhoudsopdracht heeft te maken met expertise op het kostenonderdeel, de technische uitvoering en/of een gebruikersgericht onderdeel. Voor de corporatiesector wordt er een onderscheid gemaakt tussen een financieel, sociaal en technisch domein.

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

Het opdrachtgeverschap wordt bestudeerd op basis van de relatie tussen de organisatiestructuur en de onderhoudsopdracht en de inbedding van de zorgplicht in de onderhoudsactiviteiten (fig.4).



Figuur 4: basisconcept opdrachtgeverschap (eigen illustratie)

De zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak wordt vanuit het perspectief van de opdracht voor dienstverlening afgebakend tot de zogenaamde “signaalfunctie”.

Onderhoudsopdracht

Met de instandhouding van de bouwtechnische kwaliteiten, kan de bestaande woningvoorraad, in kwantitatieve termen gehandhaafd blijven. Onderhoudsactiviteiten worden gezien als een primair proces voor de woningcorporatie (J. H. v. Mossel, 2008, p. 7), om een woning aan te kunnen bieden is het essentieel dat er onderhoud gepleegd worden. Vijverberg (1987, p. 9) omschrijft onderhoud als een dienst met betrekking tot het handhaven van de technische kwaliteit van de woning op het niveau waaraan bij oplevering is voldaan. Priemus (1989, p. 4) daarentegen bekijkt onderhoud niet vanuit de technische kwaliteit maar vanuit de gebruiksmogelijkheden en definieert onderhoud als *“Het geheel van technische en daarmee samenhangende administratieve activiteiten dat gericht is op het bereiken of*

benaderen van de oorspronkelijke of daarmee naar gebruiksmogelijkheden gelijk te stellen staat van een object”.

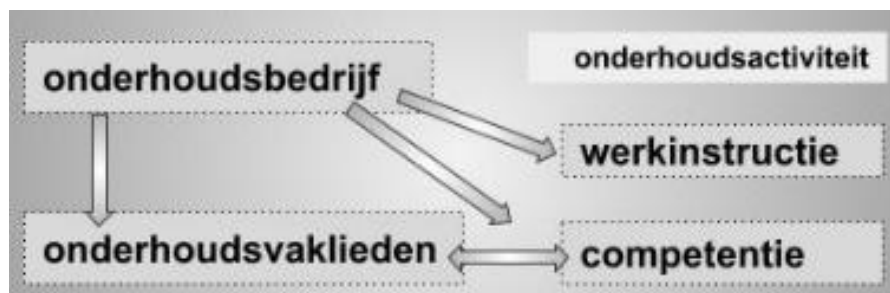
Voor dit onderzoek worden onderhoudsactiviteiten afgebakend tot een fysieke uitvoering die een directe bijdrage levert aan de technische kwaliteit van vastgoed.

Het analyseren van het werkproces en de sub-processen biedt inzichten in het organiseren van de dienstverlening (Youngdahl & Ramaswamy, 2008, p. 215). Op basis van de processtappen binnen onderhoud kan het werkproces in hoofdlijnen samengevat worden als de sub-processen: 1) transactiegerichte werkzaamheden met een voornamelijk administratief karakter, gericht op de voorbereiding van de onderhoudsactiviteiten 2) oplossingsgerichte werkzaamheden, waarin de uitvoering van de activiteiten centraal staat.

De kwaliteit van de dienstverlening op het operationeel niveau, wordt door Pheng and Rui (2016, p. 29) gebaseerd op het vertalen van de vastgestelde kwaliteitsdimensies naar competenties en werkinstructies. De kwaliteitsdimensies zoals deze zijn geformuleerd in de opdracht is de basis voor de vertaling van de opdracht naar de uitvoering.

De kwaliteit van onderhoudsactiviteiten is gerelateerd aan de formulering van de kwaliteitsdimensies in de opdracht en de mate waarin wordt voldaan aan de instructies en de competenties van de dienstverlener.

Voor de uitvoering van de onderhoudsactiviteiten wordt het concept aangevuld met het onderhoudsbedrijf en de onderhoudsvaklieden.



Figuur 5: basisconcept implementatie onderhoudsactiviteiten (uitvoering) bij het onderhoudsbedrijf (eigen illustratie)

– Onderhoudsbedrijf

Priemus (1983) beschrijft een bedrijfskolom als een serie samenhangende bedrijfstakken. Binnen een bedrijfstak bevinden zich aanbieders van soortgelijke producten of diensten, die direct met elkaar kunnen concurreren (Porter, 1980, pp. 4-6).

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

– De onderhoudsvaklieden

Kaan (1987, p. 85) omschrijft onderhoud als een onderdeel van de geleverde dienst aan de klant, waarbij de dienstverlener wordt omschreven als een technicus.

“Iedere medewerker in een bedrijf neemt krachtens zijn functie binnen de bedrijfsorganisatie een bepaalde plaats in. Elk der functies draagt in het geheel op een bepaalde wijze bij tot de verwezenlijking van de doelstelling der organisatie” (Achterbergh, 1958, p. 22).

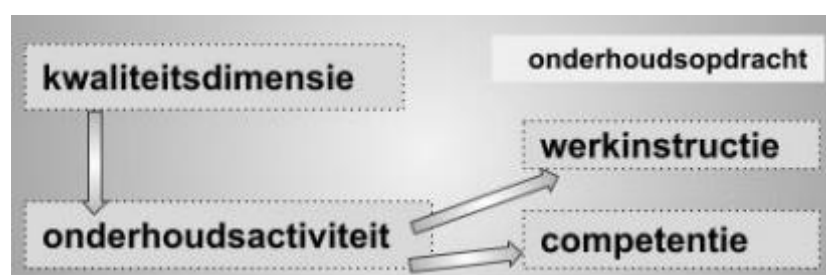
Een onderhoudsvakman is een medewerker binnen het onderhoudsbedrijf dat zich door het aanbrengen van bepaalde competenties en expertise heeft gespecialiseerd in en verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering van de onderhoudsactiviteiten.

Carson (1997, p. 100) en Gutek, Groth, and Cherry (2002, p. 134) specificeren drie actoren binnen een dienstverleningsproces: 1) eindklant 2) opdrachtgever 3) dienstverlener. Carson (1997, p. 100) omschrijft “de opdrachtgever” als een entiteit die de behoefte van haar consument vervult, terwijl de dienstverlener de diensten verleent om te voorzien in de behoefte van de consument. Onderhoudsvaklieden zijn dienstverleners die in contact kan komen te staan met de bewoners. Het contact met de bewoners kan plaatsvinden op basis van directe, persoonlijke communicatie.

Onderhoud is een vorm van dienstverlening (operationele activiteiten) dat rechtstreeks, door onderhoudsvaklieden, wordt geleverd aan de huurder of in de nabijheid van de huurder (Van Mossel & Van der Valk, 2008, p. 245).

Het analyseren van het werkproces en de sub-processen biedt inzichten in het organiseren van de dienstverlening (Youngdahl & Ramaswamy, 2008, p. 215). Op basis van de processtappen binnen onderhoud kan het werkproces in hoofdlijnen samengevat worden als de sub-processen: 1) transactiegerichte werkzaamheden met een voornamelijk administratief karakter, gericht op de voorbereiding van de onderhoudsactiviteiten 2) oplossingsgerichte werkzaamheden, waarin de uitvoering van de onderhoudsactiviteiten centraal staat. De kwaliteit van de dienstverlening op het operationeel niveau, wordt door Pheng and Rui (2016, p. 29) gebaseerd op het vertalen van de vastgestelde kwaliteitsdimensies naar instructies in competenties en werkinstructies. De kwaliteitsdimensies zoals deze zijn geformuleerd in de opdracht zijn de basis voor de vertaling van de opdracht naar de uitvoering.

De kwaliteit van onderhoudsactiviteiten is gerelateerd aan de formulering van de kwaliteitsdimensies in de opdracht en de mate waarin wordt voldaan aan de instructies en de competenties van de dienstverlener.



Figuur 6: basisconcept opdracht voor de onderhoudsactiviteiten (eigen illustratie)

Zorgplicht

De zorgplicht in dit onderzoek heeft betrekking op een zorgelijke situatie binnen een huishouding, dit wordt aangegeven met het jargon ‘achter de voordeur kijken’. Een zorgelijke situatie achter de voordeur kan aanleiding zijn dat de corporatie zelf actie onderneemt en/of besluiten om de zorgelijke situatie deelt met zorginstanties zoals Veilig Thuis, GGD of

Jeugdzorg. De corporatie kan door het herkennen van een zorgelijke situaties een bijdrage leveren aan haar zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak.

Zorgelijke situaties kunnen staan voor multi-probleem situaties achter de voordeur en kunnen leiden tot het bewust of onbewust in gevaar brengen van het woongenot voor personen in de huishouding of omwonenden.

De zorgplicht voor het op orde hebben van zaken zoals de brandveiligheid of asbestveiligheid zijn op wettelijk niveau via normen vastgesteld. De corporatie dient in principe woningen op minimaal bouwbesluitniveau aan te bieden. De zorgplicht met betrekking tot bouwtechnische zaken valt buiten de context van dit onderzoek. Met zorgplicht wordt in dit onderzoek uitsluitend de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak bedoeld.

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

De basis voor de zorgplicht zoals gedefinieerd in dit onderzoek is het signaleren van een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving, 'achter de voordeur'. De signaalfunctie wordt vanuit het perspectief van de dienstverlening bestudeerd en afgebakend tot het herkennen van zorgelijke situaties (signalen herkennen en doorgeven). Signalen kunnen afgeleid worden uit het perspectief dat de persoon zelf geeft over een eventuele problematiek; dit vormt de meest belangrijke informatiebron. Er kan ook sprake zijn van signalen waarbij het gaat om waarneembaar afwijkend gedrag en waarneembare afwijkende kenmerken die iets zeggen over de sociale organisatie en sociale realiteit van iemands persoonlijke levensdomein.

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

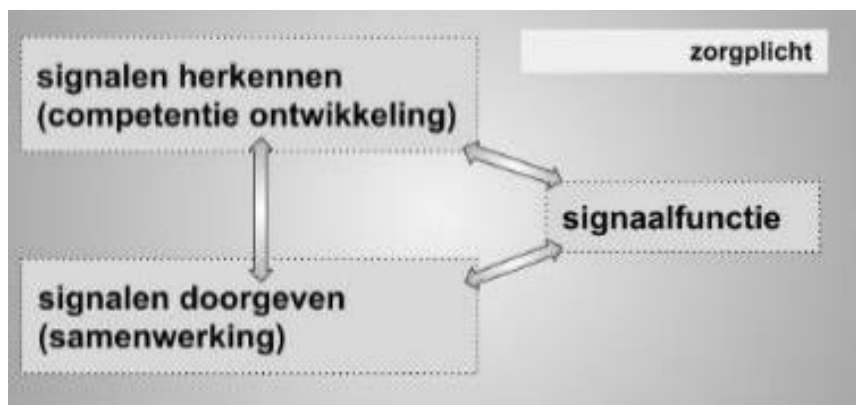
Oever (2018, p. 15) geeft aan dat er voor de signaalfunctie vooral gestuurd wordt op de inzet van de intuïtie en de eigen bevindingen van medewerkers. In de literatuur staat dit bekend als 'taakvolwassenheid' of gebruik maken van 'zelfsturing'. Bij het herkennen en doorgeven van signalen is het van belang dat er een afweging wordt gedaan in hoeverre signalen, of vermoedens van signalen met betrekking tot de privacywetgeving (AVG) doorgegeven mogen worden (Oever, 2018, p. 11).

Volgens van Rossum, ten Berge, and Anthonijsz (2008, p. 13) kan signaal herkenning aangeleerd worden door het ontwikkelen van competenties.

"Competenties hebben betrekking op kennis, vaardigheden en houdingsaspecten waarover iemand moet beschikken om zijn taken en verantwoordelijkheden op een adequate wijze te vervullen."

De zorgplicht wordt geconcretiseerd met activiteiten zoals het herkennen van zorgelijke signalen en dat het signaal terechtkomt bij de medewerker die het signaal kan beoordelen en een vervolgactie onderneemt¹ (fig.7).

De inbedding van de zorgplicht in een onderhoudsopdracht wordt bestudeerd vanuit de definitie van zorgplicht als het herkennen en ontsluiten van de signalen.



Figuur 7: basisconcept zorgplicht (eigen illustratie).

Dit onderzoek richt zich op het proces waarmee signalen achter de voordeur opgevangen kunnen worden. Met het inzichtelijk maken van het onderhoudsproces en de betrokken actoren zowel vanuit opdrachtgevers als de opdrachtnemerskant kunnen handvaten gegeven worden voor de inrichting van het opdrachtgeverschap.

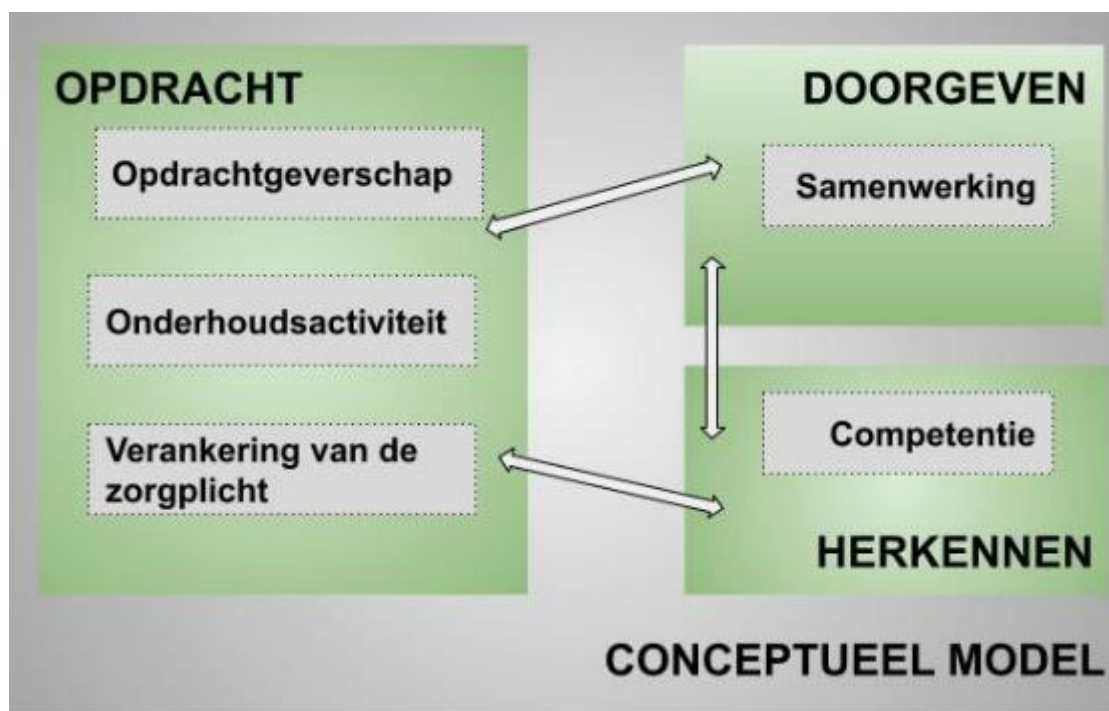
2.3 Conceptueel model

Vanuit het vooronderzoek blijkt dat de organisatorische borging en het resultaat van de zorgplicht gefundeerd is op de inrichting van de opdracht. De zorgplicht wordt geconcretiseerd door het herkennen van een zorgelijke situaties en door het (tijdig) door te geven aan de betrokkenen bij de corporatie. De inbedding van de zorgplicht in een onderhoudsopdracht wordt bestudeerd vanuit de definitie van zorgplicht als het herkennen en ontsluiting van de signalen. Figuur 8 illustreert de onderzoeksoptiek voor de implementatie van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht.

De onderhoudsopdracht met een sociaal component is nauw gerelateerd aan:

- De competenties van de onderhoudsvaklieden gericht op het herkennen van zorgelijke signalen.
- De samenwerking tussen de corporatie en onderhoudsbedrijf gericht op het uitwisselen van kennis en kunde en het doorgeven van zorgelijke signalen.
- De definitie en verankering van de zorgplicht
- Het interne opdrachtgeverschap
- De onderhoudsactiviteiten

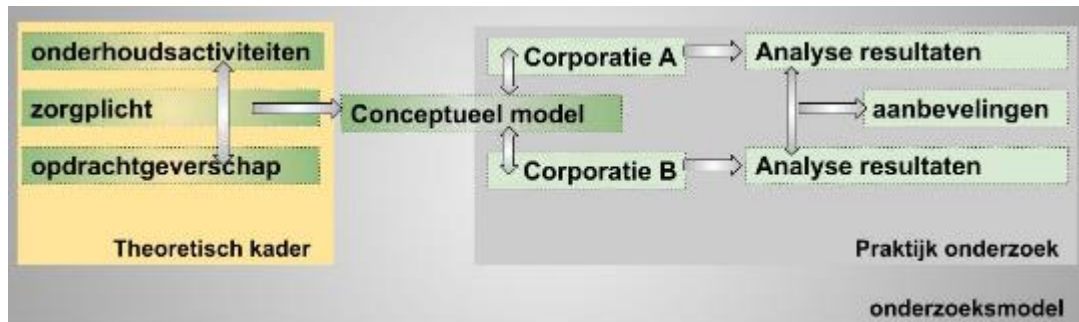
¹ Inhoudelijke discussies en antwoord op welke signalen en hoe signalen opgepikt zouden moeten worden, vallen buiten de scope van dit onderzoek.



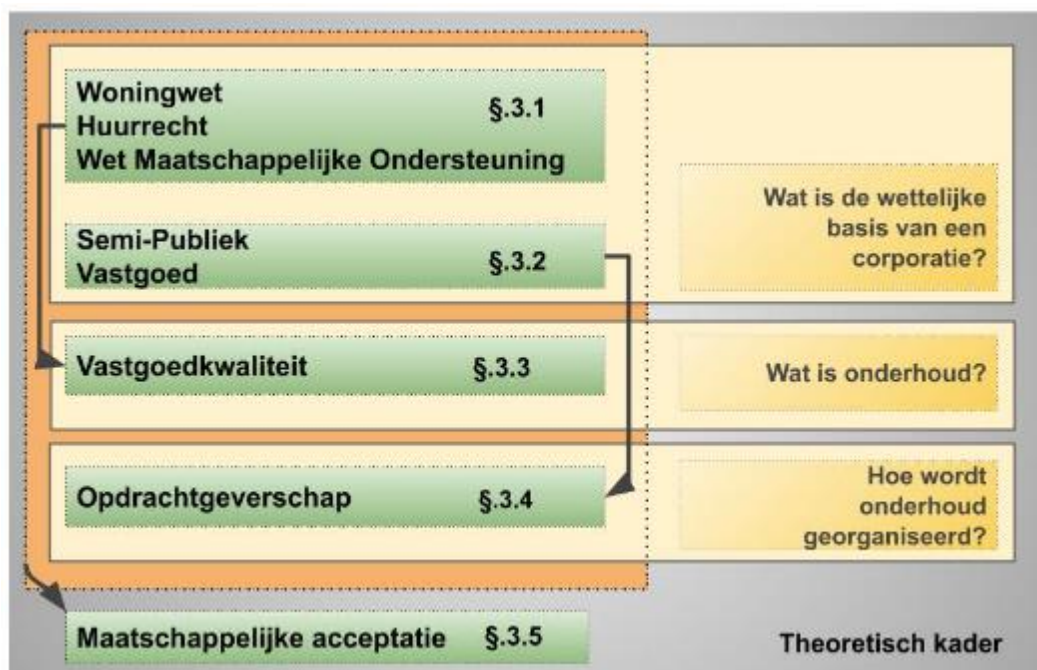
Figuur 8: conceptueel model (eigen illustratie)

3 ACHTERGROND: ZORGPLICHT EN ONDERHOUD

Hoofdstuk 3 bestudeert het theoretisch kader. Het theoretisch kader wordt in dit onderzoek georganiseerd rond de basisconcepten onderhoud, zorgplicht en opdrachtgeverschap.



Door het bestuderen van het theoretisch kader wordt er antwoord gegeven op wat de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak voor de corporatie betekent. Dit wordt gedaan door het bestuderen van de wettelijke basis van een corporatie. Vervolgens wordt er een definitie gegeven van de onderhoudsactiviteiten vanuit de context waarin een zorgplicht wordt meegegeven aan de onderhoudsopdracht. Dit wordt gedaan door antwoord te geven op de vraag wat onderhoud voor een corporatie betekent. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een antwoord op hoe onderhoud wordt georganiseerd. Vanuit deze context wordt het opdrachtgeverschap naar externe onderhoudsbedrijven en opdrachtgeverschap binnen de corporatie bestudeert. In fig. 9 geeft een overzicht van de vragen die beantwoord worden na. In paragraaf 3.1 wordt een toelichting van de wettelijke basis gegeven. Vervolgens gaat paragraaf 3.2 door op de bedrijfskundige invulling. Paragraaf 3.3 beschrijft de rol die vastgoedkwaliteit speelt in de dienstverlening. Paragraaf 3.4 omschrijft de uitvoeringstechnische invulling. Tot slot geeft paragraaf 3.5 uitleg over de maatschappelijke acceptatie in combinatie met de uitdagingen en kansen voor de corporatiesector.



Figuur 9: theoretisch kader (eigen illustratie)

3.1 Wettelijke basis

De corporatie heeft als toegelaten instelling rechten en plichten vanuit de Woningwet. Echter in de rol van verhuurder heeft de corporatie ook rechten en plichten vanuit het privaatrechtelijk systeem, namelijk het huurrecht. In deze paragraaf wordt het huurrecht en de woningwet toegelicht als de wettelijke basis van de corporatie.

3.1.1 Huurrecht

Volgens het Burgerlijk Wetboek art.7 betreft het huurrecht het samenstel van regels op het gebied van huur. Huur is de overeenkomst waarbij de verhuurder de verplichting op zich neemt aan de huurder een zaak of gedeelte daarvan in gebruik te verstrekken, en de huurder zich verbindt tot een tegenprestatie.

Hieruit vloeit voort dat de corporatie de verplichting heeft om zorg te dragen voor een ongestoord woongenot (Art.7:204 BW) die de huurder van een soortgelijk object mag verwachten. De verhuurder is verplicht (Art.7:206 BW) om op verlangen van de huurder gebreken te verhelpen, tenzij dit onmogelijk is of uitgaven vereist die in de gegeven omstandigheden redelijkerwijs niet van de verhuurder zijn te vergen.

Gerelateerd aan het bieden van ongestoord woongenot komen twee aspecten naar voren.

1)Het eerste betreft het onderhoud. Het uitvoeren van periodiek onderhoud en voorkómen van gebreken zijn verplichtingen van de verhuurder (H. J. v. Mossel & Straub, 2007, p. 37). Het is mogelijk dat de huurder een verstoring van het woongenot verwacht en geen toegang verleent voor het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. In bepaalde gevallen, die uitgelegd worden als dringende onderhoudswerkzaamheden, moet de huurder werkzaamheden aan de gehuurde woning of een naburige woning gedogen (Burenrecht Art.5:56) (Art.7:220 lid 1 BW) (van der Vleuten, 2018, p. 118).

2)Het tweede aspect heeft te maken indien er sprake is van woonoverlast. De corporatie heeft een inspanningsverplichting als ze de macht heeft om de overlast te stoppen (Vols, Jeths, & de Jongh, 2015, p. 14). In het geval dat er geen actie wordt ondernomen tegen de overlastgevende huurder is de corporatie in gebreke bij het bieden van een onverstoord woongenot (Cornelissen & Brandsen, 2007). Daarentegen heeft de huurder de verplichting om goed huurschap te tonen. Bij de uitleg van goed huurschap wordt gekeken naar de inhoud van de huurovereenkomst. Een huurder die inbreuk op het woongenot van omwonenden maakt, schiet te kort om zich als een goed huurder te gedragen jegens de verhuurder (Vols et al., 2015, p. 15). De huurder moet goed zorgen voor de woning zelf, maar ook voor de woonomgeving. Het veroorzaken van overlast valt te kenmerken als slecht huurschap (Art.7:274 lid 1a BW) (Vols, 2015, p. 58). Indien er geen sprake van beschadiging van het gehuurde, noch van enig ander nadeel voor de verhuurder of de woonomgeving is er geen sprake van slecht huurschap. Overlast voor alleen het eigen huishouden zoals huiselijk geweld of kindermishandeling wordt binnen de context van het huurrecht niet aangeduid als slecht huurschap (Duijnstee-van Imhoff, 2010, p. 4).

Vanuit het huurrecht heeft de huurder en de verhuurder rechten en plichten. Voor dit onderzoek wordt bepaald dat de verhuurder vanuit het huurrecht, zorg dient te dragen voor een ongestoord en rustig genot van een goed onderhouden woning.

3.1.2 De Woningwet

De kerntaak voor de sociale volkshuisvesting wordt omschreven in de Woningwet 2015 als het zorg dragen voor (De Ministerie van Economische Zaken, 2014, p. 4):

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

De Woningwet 2015 en het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) vormen het wettelijk kader voor de uitvoering van de kerntaak waarin de regels omtrent de maatschappelijke opgave voorgeschreven worden. Het BTIV heeft de status van een Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB), hiermee kan de overheid de regels omtrent uitvoering, verdeling van financiële middelen, uitvoeringsorgaan of voorschriften geven. De woningwet bepaalt in Art. 45 Woningwet het werkdomein van corporatie. Er zijn vijf domeinen waar de corporatie in werkzaam mag zijn:

- Het bouwen en exploiteren van woningen;
- Verlenen van diensten aan bewoners;
- De ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed;
- Het bijdragen aan de leefbaarheid;
- Ontwikkeling van bedrijfsmatig vastgoed.

Gerelateerd aan dit onderzoek wordt in het hiernavolgende deel een toelichting gegeven op de regels omtrent de leefbaarheid zoals die geformuleerd zijn in het BTIV (Art. 51 BTIV).

Leefbaarheid

De leefbaarheidsopgave voor de corporatie wordt vanuit de woningwet als een onderdeel van de maatschappelijke taak gedefinieerd waarbij de zorgplicht, nabijheid en woonmaatschappelijk werk centraal staan. Zo kunnen de leefbaarheidsactiviteiten van de corporatie vanuit het perspectief van wonen en zorg bekeken worden en mag de corporatie per woning een bedrag van €127 besteden aan leefbaarheidsactiviteiten. De Autoriteit Woningcorporaties benadrukt wel in een brief d.d. okt. 2018, dat leefbaarheidsactiviteiten uitsluitend zijn toegestaan als ze zijn vastgelegd in prestatieafspraken.

- Corporaties mogen bijdragen aan de fysieke woonomgeving.
- Om de leefbaarheid in buurten en wijken te vergroten mogen corporaties investeren in de nabijheid van hun vastgoed. De investeringen waaraan gedacht wordt zijn het groenonderhoud rondom de complexen, ook mogen bewoners eigen initiatieven voorleggen.
- De corporatie heeft een zorgplicht voor het bieden van woongenot. Dit betekent dat naast een technisch goed onderhouden woning de corporatie ook verplicht is om te zorgen dat het woongenot niet gestoord wordt door overlast of onveilige situaties, in dit licht kan de corporatie betrokken worden om situaties die het woongenot verstoren aan te pakken. Waarbij in gedachte meegenomen kan worden dat een verstoring van het woongenot vaak het gevolg is van een achterliggende problematiek (Vols, 2010, pp. 57, 68). Er kan sprake zijn van huiselijk geweld of beperkingen in het dagelijks leven, zoals verward gedrag met risico's voor overlast voor omwonenden. De huurder, de corporatie en de maatschappij hebben baat bij het signaleren van zorgelijke situaties achter de voordeur. Bij het tegengaan van overlast veroorzaakt door huurders kunnen corporaties in het uiterste geval gebruik van de mogelijkheden die het huurrecht biedt (Vols, 2016, p. 216). Het huurrecht biedt mogelijkheden om de huurder erop aan te

spreeken als hij of zij geen goed huurderschap vertoont of zelfs het huurcontract te ontbinden (Van Veen, 2015, p. 8).

- De corporatie mag woonmaatschappelijk werk verrichten.
De corporaties spreken dit af met de gemeente en bewonersorganisaties, in dit kader kunnen de corporaties een bijdrage leveren aan woonmaatschappelijk werk zoals het aanstellen van een huismeester. Binnen de corporatie is het woonmaatschappelijk werk betrokken bij multi-probleemsituaties achter de voordeur, zoals huurschuld, overlast, vervuiling, verwaarlozing en huiselijk geweld. Door het signaleren van zorgelijke situaties kan middels het woonmaatschappelijk de bewoner worden aangemeld voor hulpverlening via het zorgnetwerk. Specifiek voor huiselijk geweld en kindermishandeling is er in 2013 de Meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling opgesteld. Corporaties vallen niet onder de wettelijke verplichting om met een meldcode te werken, maar zij kunnen wel gebruik maken van de meldcode (Oever, 2018, p. 11).

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.

3.1.3 Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Doelgroepen

Conform de inkomensgrenzen bestaat de doelgroep van de corporatie uit een relatief eenzijdige groep huishoudens met het allerkleinste budget van de samenleving. Volgens CBS zijn huishoudens met een laag inkomen minder maatschappelijk betrokken dan personen uit een huishouden met een hoger inkomen. Deze huishoudens hebben minder sociale contacten en geven vaker aan het slachtoffer van geweld te zijn geweest. Naast een minder goede gezondheid en meer zorgkosten gaat een laag inkomen vaak samen met beperkte bestedingsbudget en kampen vaker met betalingsachterstanden. Daarnaast vergrijst de bevolking. De gemiddelde leeftijd van de bewoner die in een corporatiewoning woont stijgt dus ook, en daarmee het aantal huurders met aan ouderdom gerelateerde problemen, waaronder dementie. Naast dat de corporatie vanuit de wetgeving een bepaalde inkomensgroep moet bedienen, schrijft de wet voor dat de corporatie samen met belanghebbenden, zoals het rijk, de gemeente en huurdersvertegenwoordiging, invulling moeten geven aan o.a. de huisvesting van specifieke groepen en leefbaarheid (VNG, 2015, p. 38) middels prestatieafspraken.

Deels kan de herkomst van het gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid worden gevonden in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015) geïnitieerd als een wet in het kader van zorg en ondersteuning. Vanaf 2015 maakt de gemeente deel uit van de transitie van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving met als kernbegrippen participatie, zelfredzaamheid in de vorm van het langer-thuis-wonen programma en burgerkracht (Duivenvoorden, Triest, Senior, Witter, & Kooistra, 2015, p. 14).

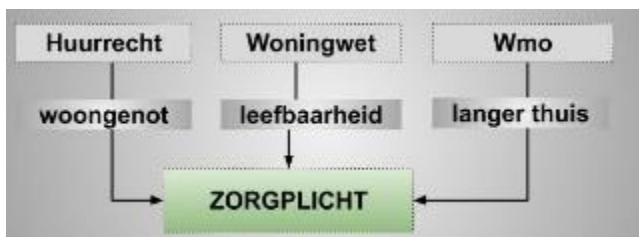
De Wmo is vooral bedoeld voor het bieden van beschermd wonen en opvang. Met als doel het bevorderen van de zelfredzaamheid en participatie van mensen met een beperking of mensen met chronische psychische of psychosociale problemen door het aanbieden van voorzieningen en ondersteuning, bijvoorbeeld huishoudelijke hulp of een aanpassing aan de woning (Deth, Houten, Nourozi, & Kuiper, 2017, p. 12). De intentie van het Wmo beleid is dat er een verschuiving plaatsvindt van de verzorgingsstaat naar affectief burgerschap.

Hierin staat de eigen verantwoordelijkheid van de kwetsbare burger en de actieve solidariteit van de weerbare burger centraal (Kampen et al., 2013, p. 12).

Corporaties krijgen steeds meer te maken met huurders die ernstig in de war zijn door bijvoorbeeld verslaving, een psychische aandoening of dementie en zorg nodig hebben. Soms veroorzaken ze overlast in de woonomgeving, raakt de woning vervuild of zijn ze een gevaar voor zichzelf, buurtbewoners of corporatiemedewerkers.

3.1.4 Deelconclusie A

Vastgesteld kan worden dat vanuit de wettelijke basis heeft de corporatie als organisatie op diverse vlakken een zorgplicht. Enerzijds dient de corporatie vanuit de huurrecht woongenot aan te bieden. De corporatie heeft het recht en de plicht om overlast naar omwonenden / bewoners weg te nemen. Anderzijds is er sprake van een leefbaarheidstaak vanuit de Woningwet en heeft de corporatie een plicht om zorg te dragen voor de leefbaarheid van woonomgevingen. De corporatie en de gemeente maken hierover afspraken in de prestatieafspraken.



Figuur 10: wettelijke onderbouwing zorgplicht

3.2 Bedrijfskundige invulling

In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de organisatievorm van de corporatie waarmee zij haar kerntaak uitvoert. De paragraaf start met een uitleg over de betekenis van een semipublieke organisatie en wat dit betekent voor de bedrijfsvoering. Vervolgens wordt de bedrijfskolom waarin de corporatie actief is uiteengezet.

3.2.1 Semipublieke organisatie

De woningcorporatie wordt vanuit het perspectief van de overheid aangewezen als een 'toegelaten instelling' (Stevens, 2011, p. 27). De betreffende minister kan een corporatie toelaten als instelling op voorwaarde dat de organisatie uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting werkzaam is. Op deze manier worden de taken van de corporatie begrenst met vastgoed gerelateerd werk, zoals de beheer, onderhoud en ontwikkeling van vastgoed (Schrijvers & Meurs, 2004, p. 122). Woningcorporaties zijn semipublieke instellingen in de vorm van een stichting of vereniging, die doelen nastreven die samenhangen met publieke belangen (CPB, 2013, p. 5). 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). De corporatie heeft als semipublieke organisatie te maken met kenmerken zoals die te verwachten zijn bij een private organisatie als een publieke organisatie. Een eigenschap van een private organisatie zoals deze te zien is bij de corporatie is een organisatie die 'financieel autonoom' is. De corporatie stuurt aan op financiële continuïteit en het verlagen van de uitgaven (Cloudt, 2015, p. 161). Instellingen in

het semipublieke domein voeren maatschappelijke taken uit, maar de operationele invulling van de taak bewust niet gegeven wordt zodat de relatieve vrijheid van de instellingen moet leiden tot een hoge kwaliteit in de dienstverlening (De Ministerie van Economische Zaken, 2014, p. 2). De overheid stelt wel eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Hoewel corporaties not-for-profit organisaties zijn, kan de uitvoering van de taken plaatsvinden door commerciële partijen. Corporaties verschillen onderling in structuur, beschikbare bronnen, handelingscapaciteiten en taakopvatting (Schrijvers & Meurs, 2004, p. 89), vastgesteld kan worden dat de corporatie haar takenpakket zelf samenstelt.

De interne organisatie

Volgens Cloudt (2015) wordt een maatschappelijke onderneming, zoals een corporatie, gekenmerkt door haar *“welbewuste en goed gefundeerde strategie en planmatig opereren”*. In de praktijk betekent dit dat er een koers, een ondernemingsstrategie, wordt uitgezet met een normatieve verband tussen de middelen die worden ingezet en de prijs en waarde van het resultaat. 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). Corporaties hebben een gemeenschappelijke kerntaak, betaalbare woningen in een leefbare omgeving, om hun kerntaak uit te voeren hebben corporaties als individuele organisatie een keuze gemaakt voor een bepaalde organisatiestructuur. Hoewel corporaties staan voor dezelfde kerntaak hebben corporaties zich georganiseerd in verschillende organisatiestructuren (Cloudt, 2015, pp. 29,46,116).

Cloudt (2015) heeft in zijn proefschrift verschillende organisatiestructuren met operationele kenmerken gedefinieerd waaronder:

- Een gedecentraliseerd organisatiestructuur: De activiteiten en medewerkers zijn ondergebracht in eenheden op wijk- en buurtniveau (geografische indeling). Gespecialiseerde diensten zoals onderhoud, financiën en bedrijfsadministratie
- Een gecentraliseerd organisatiestructuur: De activiteiten en medewerkers zijn ondergebracht in functioneel gescheiden afdelingen. De corporatie differentieert haar afdelingen als de domeinen voor wonen, vastgoed en bedrijfsbeheer.

De corporatie als maatschappelijke onderneming is te omschrijven als een particuliere, niet op winst gerichte organisatie, die met collectieve en private middelen publieke doelen probeert te realiseren en daarbij principes uit het bedrijfsleven gebruikt, zoals innovatie, marktgericht werken en bedrijfsrisico dragen (Gruis, 2010, p. 3).

3.2.2 Deelconclusie B

De corporatie is een organisatie met publieke taken. Voor de uitvoering van haar taken kan ze acteren als een private organisatie waarbij ze haar eigen invulling kan geven hoe en door wie de taken worden uitgevoerd. Corporaties hebben eigen verantwoordelijkheden met betrekking tot de inrichting van de organisatie. Daarbij maken corporaties een keuze voor een functiegerichte indeling of een indeling op geografische basis. Verschillende functiegroepen zijn bijeengebracht in eenheden waarbij ze verantwoordelijk zijn voor het woningbezit in een bepaalde wijk of buurt. Een functionele indeling betekent dat de

corporatie medewerkers heeft ingedeeld op basis van functiegroepen met een onderverdeling in de domeinen wonen, vastgoed en bedrijfsbeheer.

3.3 Vastgoedkwaliteit

Volkshuisvesting gaat in de kern om activiteiten als het investeren en beheren van woningen (de vastgoedfunctie) en de wens om lagere-inkomensgroepen een goede en betaalbare woning te bieden (de maatschappelijke functie) (WRR, 2004, p. 125).

Corporaties hebben een taak in het huisvesten van kwetsbare groepen en in het zorgen voor een goede leefbaarheid in en rond hun woningen. De wettelijke kaders begrenzen de activiteiten van de corporatie met vastgoed gerelateerde werk (Schrijvers & Meurs, 2004, p. 122). Deze paragraaf geeft een toelichting op de rol die onderhoud speelt in de uitvoering van de kerntaak.

3.3.1 Onderhoudsdiensten

De kwaliteit van het tastbare vastgoed bepaalt voor een zeer groot gedeelte het slagen van de kerndienst, die kan worden uitgedrukt in bewoordingen als 'het bieden van woongenot' of 'het faciliteren van het wonen' (Dogge, 2002, p. 6). Bij het in gebruik nemen van vastgoed start het verouderingsproces, dit kan zowel op het technische vlak, als door de ontwikkelingen in de maatschappij of een toenemende welvaart. Als gevolg hiervan kan het prestatievermogen niet meer voldoen aan de wensen en eisen die gesteld worden aan een woning en woonomgeving (Straub, 2001).

Onderhoudsdiensten zijn een middel om de woning, de woonomgeving en service- en dienstverlening op een bepaald kwaliteitsniveau aan te bieden. Onderhoudsdiensten die enkel het in stand houden van het bouwwerk beogen, worden dan ook gekenmerkt als dienstverlening (Pianoo, n.a.). Indien er werkzaamheden worden uitgevoerd die verder gaan dan het instandhouden van het bouwwerk, worden deze gekenmerkt als vastgoed ontwikkeling met benamingen zoals een transformatie- of renovatieproject. Dienstverlening gaat volgens Vargo and Lusch (2008, p. 26) verder dan het inzetten van materiele zaken, en omschrijven het als het beschikbaar stellen van kennis en kunde tijdens de voorbereiding of uitvoering van operationele werkzaamheden. Vanuit de bedrijfskolom voor vastgoed bekeken is de levering van een onderhoudsdienst gerelateerd aan het tactisch en operationeel niveau van de organisatie (Straub, 2001, p. 240). Schoenmaker (2011, p. 19) omschrijft onderhoud als *"het geheel van activiteiten dat nodig is voor het beschikbaar houden van de vereiste functie(s)(gebruikskwaliteit) op het afgesproken niveau"*. Inspecties, reparaties, vervangingen en levensduur verlengende maatregelen behoren tot de mogelijke onderhoudsactiviteiten (Dekker and Noortwijk (2002, p. 3). Als reden voor het verlies van de functionele kwaliteit wordt het verouderingsproces aangevuld met de intensiteit en manier van gebruik, externe factoren zoals calamiteiten of glasbreuk opgevoerd (Borst, Mossel, & Straub, 2006; Dekker & Noortwijk, 2002; Straub, 2001; Vijverberg, 1987). Borst et al. (2006, p. 16) vullen de omschrijving van onderhoud aan vanuit een bedrijfseconomische visie als het geheel van maatregelen met betrekking tot het waarborgen van de gebruikswaarde gedurende de exploitatieperiode. Met onderhoud kan het vastgoed in een zodanige staat worden gehouden dat het ongestoord verhuurd kan blijven worden (Vark, 2016, p. 25).

In de context van de corporatie worden onderhoudsactiviteiten voor dit onderzoek gedefinieerd als:

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

Alle technische, administratieve en daarmee samenhangende activiteiten gericht op de instandhouding van de functionele kwaliteit van de woning worden voor dit onderzoek gedefinieerd als onderhoudsactiviteiten.

3.3.2 Vastgoed

De corporatie neemt maatregelen met betrekking tot haar woningportefeuille, vastgoedsturing, met het doel dat ze haar maatschappelijke taak kan vervullen binnen haar financiële mogelijkheden (Van Os, 2014, p. 134). Aangestuurd vanuit de woningwet en het huurrecht dragen corporaties zorg voor het woongenot van haar huurders. Naast het ontwikkelen en exploiteren van vastgoed, beheer- en verhuur activiteiten zijn ook sociale overwegingen van belang die invloed kunnen hebben op het woongenot –zoals het bedienen van de doelgroep, het verbeteren van de leefbaarheid, het bijdragen aan de kwaliteit van wijken en buurten en dergelijke (Schaar, 2009, p. 132). Van Os (2014, p. 162) relateert de activiteiten dan ook aan de ‘woonfunctie’; als woon-gerelateerde en als niet-woon gerelateerde activiteiten. Desalniettemin hebben de woon-gerelateerde en de niet-woon gerelateerde activiteiten zowel op directe als op een indirecte wijze een bijdrage aan het woongenot. Volgens Veuger (2014, p. 59) geeft de organisatie sturing aan drie deeldomeinen met diensten ten behoeve van: (1) het huisvesten van de primaire doelgroep, (2) het investeren in de leef- en woonomgeving en (3) het bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkelingen van wijken. Steeds vaker zal de productie niet louter op de stenen betrekking hebben, maar ook op de levering van zorgdiensten (Van Os, 2014, p. 159). Vastgoedsturing krijgt hiermee een extra dimensie. Beslissingen over de woningvoorraad worden genomen door in de eerste plaats te kijken naar de gevolgen voor de totale woningvoorraad. Daarnaast is er sprake van integratie van beleid: verschillende onderdelen van het beleid van een woningcorporatie worden op elkaar afgestemd (Dankert, 2011, p. 11).

Door het vervullen van meerdere rollen, krijgt de corporatie een unieke positie binnen de vastgoedbedrijfskolom gerelateerd aan het aspect dat zij diverse rollen en functies integreren binnen één onderneming (Vlak, Konings, & Dreimüller, 2008, p. 19).

3.3.3 Onderhoudscategorieën

De woningbouwsector gebruikt verschillende termen voor onderhoud. Het onderhoud wordt gekoppeld aan de achtergrond waarvoor de term gebruikt wordt, zoals de financiële, juridische of organisatorische en technische onderhoudshandelingen context.

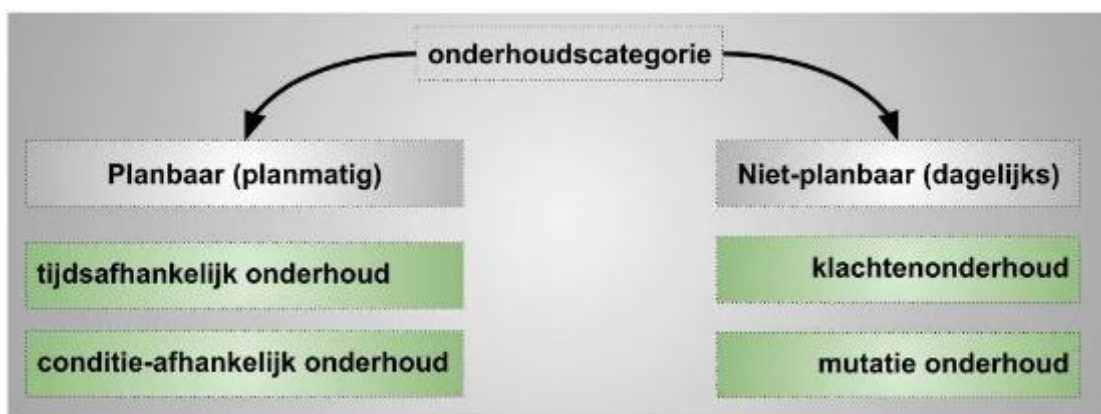
Traditioneel wordt de onderhoudsbranche in drie hoofdgroepen opgedeeld (fig.11):

- 1) installatie-,
 - 2) afbouw-, en
 - 3) bouwkundig onderhoud
- (Borst et al., 2006, p. 19).



Figuur 11: onderverdeling onderhoudsbranche (eigen illustratie)

Binnen een onderhoudsgroep bestaat er een scala van onderhoudscategorieën. Voor de onderverdeling van de onderhoudsdiensten wordt gebruik gemaakt van de manier waarop de uitvoering wordt georganiseerd, grofweg ingedeeld als planbaar en niet-planbaar onderhoud (fig.12). In hoofdlijnen zijn dit reparatie werkzaamheden volgens een vooraf bepaalde tijdschema (planbaar onderhoud) of naar aanleiding van reparatieverzoeken (klachtenonderhoud), werkzaamheden bij de wisseling van huurders (mutatieonderhoud) (Straub, 2001, pp. 224,240).



Figuur 12: onderverdeling onderhoudscategorie

Planbaar onderhoud: planmatig onderhoud

Het planbaar onderhoud betreft de terugkerende onderhoudsactiviteiten. De activiteiten zijn preventief gericht om de kans op storingen/klachten te voorkomen of te verkleinen en worden onderverdeeld in toestandsafhankelijk of tijdsafhankelijk onderhoud.

– Tijdsafhankelijk onderhoud

Tijdsafhankelijk onderhoud wordt uitgevoerd als een bepaalde tijdsperiode of een bepaald aantal 'draaiuren' is verstreken. Vooral bij periodiek onderhoud aan installaties, zoals service-onderhoud, wordt tijdsafhankelijk onderhoud toegepast.

– Conditieafhankelijk onderhoud

Conditieafhankelijk onderhoud wordt uitgevoerd als een vooraf bepaalde norm of waarde niet (meer) bereikt kan worden, dit wordt op basis van inspecties bepaald. Dit zijn werkzaamheden aan onderdelen zoals de gevel en het dak. Een corporatie kan er ook voor kiezen om de keuken, badkamer en toilet na een bepaalde periode planmatig te vervangen.

Niet-planbaar onderhoud: dagelijks onderhoud

Het niet-planbaar onderhoud is correctief van aard en vindt plaats indien er storingen/klachten optreden en/of de noodzaak optreedt om het object weer in de oorspronkelijke staat terug te brengen. In niet-planbaar onderhoud wordt een onderscheid gemaakt in klachten- en mutatieonderhoud.

– Mutatieonderhoud

Mutatieonderhoud wordt opgestart bij een wisseling van de bewoner, en is gericht om de woning weer aan de oorspronkelijke staat te laten voldoen. Hieronder valt ook klachtenonderhoud (reparatieonderhoud) die uitgesteld kan worden, deze wordt dan bij een wisseling van de huurder hersteld.

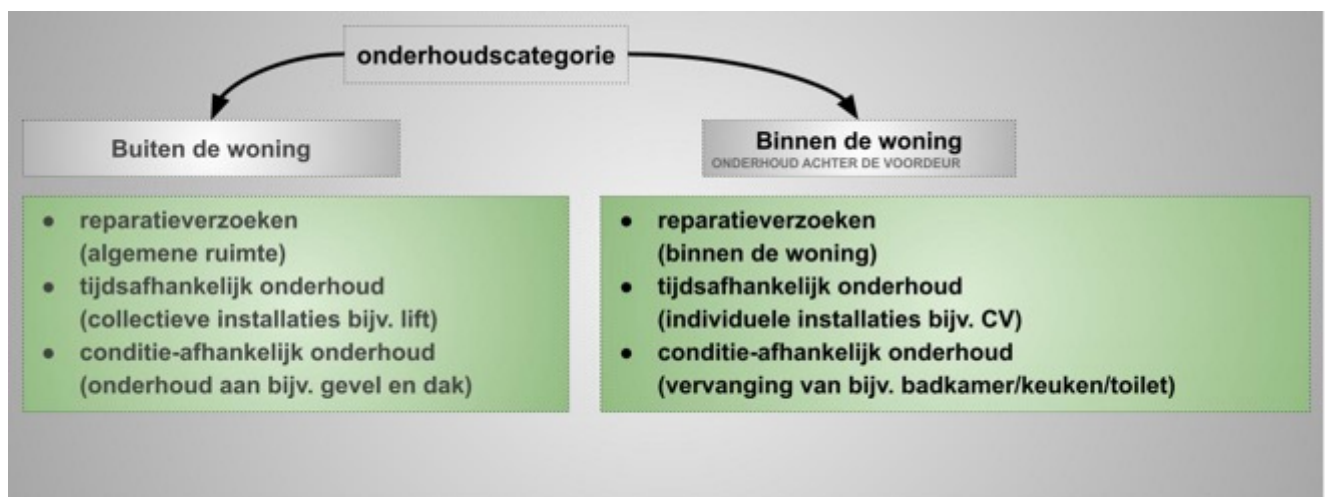
– Klachtenonderhoud

Klachtenonderhoud wordt in behandeling genomen via een melding van een klacht of een direct reparatieverzoek. De klacht of reparatieverzoek volgt op een verstoring van het woongenot. Met betrekking tot de bekostiging van klachtenonderhoud wordt er een onderscheid gemaakt in werkzaamheden waarvoor de huurder (huurdersonderhoud) of de verhuurder (verhuurdersonderhoud) verantwoordelijk voor is. Dit kunnen werkzaamheden zijn aan het hang- en sluitwerk van deuren of een kraan die kapot is. Voor het deel van het reparatieonderhoud waarvoor de bewoner verantwoordelijk voor is (uitsluitend binnen de woning) heeft de bewoner de mogelijkheid om een onderhoudsabonnement af te sluiten (Straub, 2001, p. 98).

Onderhoud achter de voordeur

Voor dit onderzoek worden de onderhoudsactiviteiten bestudeert die 'achter de voordeur' worden uitgevoerd, dat wil zeggen in de nabijheid van de huiselijke omgeving van de bewoner. Onderhoudscategorieën zijn gegroepeerd op basis van onderhoudsactiviteiten die buitenshuis of binnenshuis wordt uitgevoerd (fig. 13).

Voor dit onderzoek worden onderhoudsactiviteiten afgebakend vanuit de optiek van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaken. Op basis hiervan wordt de onderhoudsdienst gecategoriseerd als binnen of buiten de persoonlijke omgeving van de huurder. Een afbakening gebaseerd op de beleving van de dienstverlening geeft een extra dimensie voor dit onderzoek.



Figuur 13: onderhoudscategorieën (eigen illustratie)

3.3.4 Deelconclusie C

Onderhoudsactiviteiten zijn fysieke werkzaamheden. De werkzaamheden leveren zowel een fysiek resultaat met betrekking tot de kwaliteit van vastgoed, als een resultaat op het gebied van service- en dienstverlening met de manier waarop de werkzaamheden zijn uitgevoerd.

Onderhoudsactiviteiten bestaan uit een scala van onderhoudscategorieën.

Onderhoudsactiviteiten worden vanuit verschillende uitgangspunten gecategoriseerd, zoals een indeling op de planbaarheid van de activiteit of de bekostiging van het onderhoud. Voor dit onderzoek worden onderhoudsactiviteiten onderscheiden vanuit de context van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaken, het signaleren van zorgelijke situaties 'achter de voordeur'. De onderhoudsactiviteiten worden ingedeeld als activiteiten die binnen of buiten de woning uitgevoerd moeten worden.

3.4 Organisatie van onderhoud

De paragraaf start met een benadering van het opdrachtgeverschap vanuit de organisatie van onderhoud op het uitvoeringstechnisch vlak (par.3.4.1). Vervolgens wordt er een toelichting gegeven op de rol van de corporatie als professioneel opdrachtgever bij onderhoudswerkzaamheden en de rol van het interne opdrachtgeverschap (par.3.4.2).

3.4.1 Uitvoeringstechnische aansturing

Vanuit de context van dienstverlening kan onderhoud getypeerd worden als een "component-service" (Straub, 2010, p. 1189). Dat houdt in dat het een vorm van dienstverlening is dat rechtstreeks wordt geleverd aan de huurder of in de nabijheid van de huurder (Van Mossel & Van der Valk, 2008, p. 245). Kaan (1987, p. 85) omschrijft onderhoud als een onderdeel van de geleverde dienst aan de klant, waarbij de dienstverlener wordt omschreven als een technicus. Gool (2007) maakt expliciet de onderscheiding van de dienstverlening als een specialisme waar de relatie met de huurder wordt ondergebracht. Resultaten worden behaald enerzijds met de "harde" zijde van onderhoudsdiensten, gekoppeld aan de bouw- en woontechnische kwaliteiten en het budget. Anderzijds worden resultaten behaald met de "zachte" zijde van onderhoudsdiensten zoals de kwaliteit van het proces (klanttevredenheid) (KWH, 2015, p. 10) en in de samenwerking tussen het sociaal en fysiek domein binnen een woningcorporatie (Dankert, 2011, p. 11). Dogge (2002, p. 182) stelt vast dat het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden omschreven kunnen worden als een klantmoment, immers het wordt uitgevoerd in de persoonlijke omgeving van de klant. Klantmomenten worden bestudeert en ontwikkelt vanuit de technische hoek met normatieve kwaliteitsmodellen, alsmede vanuit de sociale hoek waarin een klantmoment afhankelijk is van zowel de sociale interactie tussen de actoren en de omgeving (Parker & Ward, 2000, p. 344).

Onderhoudstaken kunnen een technisch en een sociaal component bevatten.

Het is gebruikelijk dat corporaties onderhoudsactiviteiten uitbesteden. Klachtenonderhoud is een vorm van dienstverlening waarbij sommige corporaties de keuze maken om de dienst (deels) in eigen beheer te houden. Binnen de onderhoudstaken is volgens Åhlström and Nordin (2006, p. 82) het klachtenonderhoud een manier van dienstverlening dat vergeleken

kan worden met het leren van een ambacht en benadrukken dat veel kennis in de 'hoofden' van medewerkers zit *"Those who have worked here a long time have a lot of knowledge of old products, which exists only in their heads"*. Åhlström and Nordin (2006) geven het belang van de vaklieden aan als: *"...these individuals are crucial to our success and are very difficult to replace with suppliers."*

3.4.2 Opdrachtgeverschap

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. Dit kunnen fysieke onderhoudsactiviteiten zijn maar ook technische adviezen omtrent de totstandkoming van de onderhoudsactiviteiten (Borst et al., 2006, p. 19). De corporatie kan de gradatie van de samenwerking met marktpartijen bepalen. Hiermee bepaalt de corporatie ook haar rol met betrekking tot het opdrachtgeverschap.

Voor dit onderzoek betekent het opdrachtgeverschap voor het onderhoud dat de corporatie gericht is op de borging van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak, binnen de context waarbij de dienstverlener zijn kerntaak heeft ingericht op het leveren van een fysieke oplossing.

De inkoop van de dienst krijgt vorm door de eigenschappen van de dienst of product wat wordt ingekocht en op welke manier een optimale prijs-kwaliteit verhouding bereikt kan worden (H. J. van Mossel & Straub, 2009).

De uitbesteding van de onderhoudsactiviteiten kan variëren van operationele activiteiten tot het formuleren van een eindproduct, de wijze waarop het eindproduct bereikt wordt is overgelaten aan het onderhoudsbedrijf. Fig. 14 illustreert de vormen van dienstverlening.

		Behoeftte opdrachtgever	Aard dienstverlening	Kenmerken dienst
1	De uitvoerder	Dienst afgestemd op uitvoeringscapaciteit	Onderhouden volgens bestek en tegen een vaste prijs Sterk op beperking van kosten gebaseerd	- Op tijd - Op maat (kwaliteitsniveau) - Binnen budget
2	De meedenker	Dienst afgestemd op 'goed onderhouden van gebouw'	Onderhoudsbedrijf dat adviseert Sterk op lange termijn onderhoud gericht	Plus advies over: - Onderhoudssystemen - Kwaliteitsniveaus - Kosten en planning
3	De vastgoedadviseur	Dienst afgestemd op 'gebruik en vastgoedbeleid'	Onderhoudsbedrijf dat adviseert over strategie en vastgoedbeheer	Plus advies over: - Kwaliteitsniveaus - Exploitatielasten

Figuur 14: vormen van dienstverlening (Borst et al., 2006, p. 22)

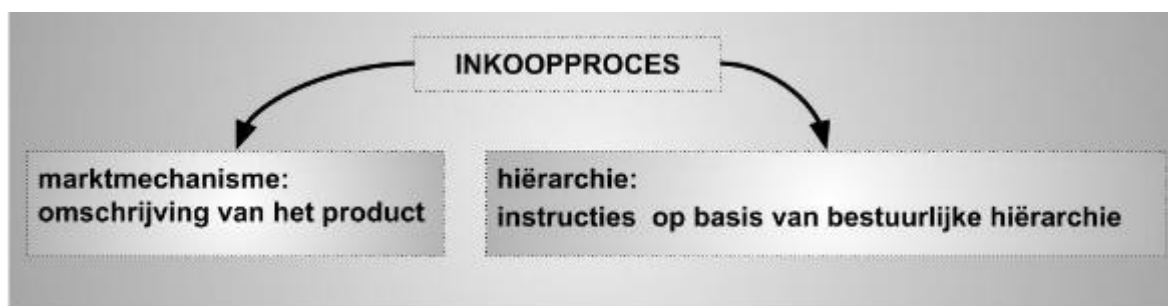
In de basis staan twee mechanismen voor het coördineren van de inkoop 1) hiërarchische of 2) mark gerelateerde mechanisme, 3) alle tussenliggende vormen, als hybride vormen. Voor het inkoopproces gebaseerd op de marktstructuur kunnen alle marktpartijen aan meedoen, mits zij voldoen aan de gestelde eisen, dit is in tegenstelling tot de hiërarchische structuur. De marktpartijen die mogen deelnemen aan het inkoopproces in de hiërarchische structuur worden geselecteerd op basis van een uitnodiging van de opdrachtgever (H. J. van Mossel & Straub, 2009) (fig.15).

De keuze voor het type inkoopproces wordt gebaseerd op de complexiteit van de opgave, de eigenschappen van het benodigd materiaal of logistiek, de verantwoordelijkheid van de

opdrachtnemer, de markt gerelateerde risico's en het strategisch belang van het onderhoud voor de opdrachtgever (H. J. van Mossel & Straub, 2009). Per inkoop wordt bekeken wat het passende proces is. Voor inkoop van simpele diensten die geen risico's met zich meebrengen, kan het marktmechanisme gebruikt worden. Een belangrijke voorwaarde is wel dat de vraag naar het product specifiek omschreven kan worden, zoals concrete activiteiten als schilderwerk of het vervangen van een bepaald onderdeel. De voorwaarde en de behoefte van de eindgebruiker moeten gespecificeerd kunnen worden in het contract (Straub & Van Mossel, 2007, p. 45)

De marktstructuur bepaalt het ontwerp, prijs, aanbod, hoeveelheden en een tijdsschema. Indien de keuze valt voor de inkoop van volledige of partiële delen van diensten op de markt, dan kan de taak voor onderhoud afgebakend worden als het opstellen van een contract voor het inkopen van de gewenste producten of resultaat (J. H. v. Mossel, 2008, p. 7).

Daarentegen wordt het hiërarchische inkoopproces geleid door opeenvolgende instructies genomen op een basis van bestuurlijke hiërarchie. In een uitsluitend hiërarchisch proces zou dit neerkomen op inkoop van onderhoudsdiensten in de vorm van een nauwe relatie met het onderhoudsbedrijf waarin de corporatie zeggenschap krijgt om direct bij te kunnen sturen (H. J. van Mossel & Straub, 2009). Het onderhoudsbedrijf zou in dit geval functioneren als een verlengstuk van de corporatie.

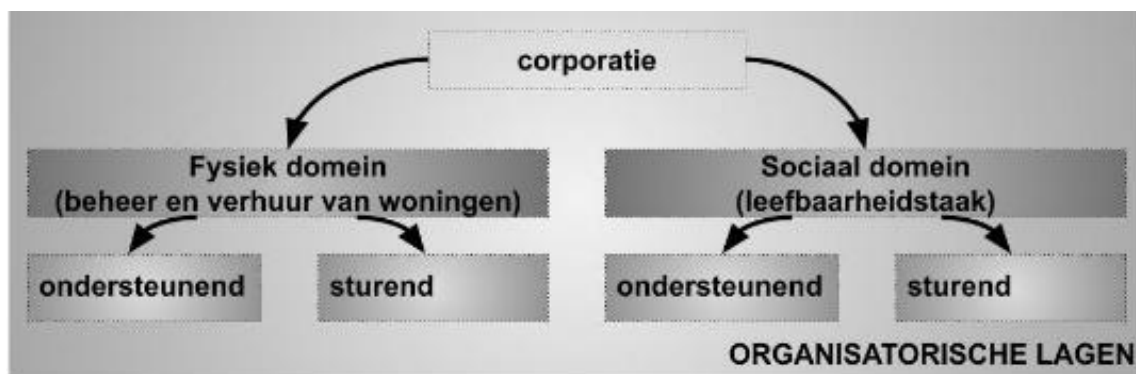


Figuur 15: inkoopproces (eigen illustratie)

Interne opdrachtgeverschap

De opdrachtgeversrol is afhankelijk van een aantal samenhangende activiteiten. De activiteiten zijn verdeeld over verschillende medewerkers. De medewerkers zijn georganiseerd op verschillende domeinen en lagen in de organisatie. Domeinen waarin de corporatie actief is het fysiek domein, het beheer en verhuur van woningen en het sociaal domein, de leefbaarheidstaak. Binnen de domeinen is er een scala van ondersteunende en sturende afdelingen. Fig.16 illustreert de organisatorische lagen in de corporatie zoals de bestuurlijke activiteiten (behoefte- en budgetbepaling) en uitvoeringsgerichte activiteiten.

De opdrachtgeversrol van de corporatie hangt samen met de manier waarop de corporatie haar medewerkers heeft georganiseerd, par.3.2.1 geeft uitleg over de interne organisatie (Hermans et al., 2018, pp. 5,10,12). Medewerkers kunnen vanuit een sturende rol een hiërarchische positie hebben ten opzichte van ondersteunende rollen in de corporatie. Ook binnen de eigen organisatie van de corporatie kan er sprake zijn van het vorm geven en het implementeren van verantwoordelijkheden ten aanzien van een opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol.



Figuur 16: organisatie lagen in de corporatie (eigen illustratie)

Het opdrachtgeverschap voor de onderhoudsopdracht met een signaalfunctie voor het onderhoudsbedrijf betekent dat de corporatie haar verantwoordelijkheden, binnen de eigen organisatie en in de samenwerking met het onderhoudsbedrijf vormgeeft en ten uitvoer brengt.

3.4.3 Deelconclusie D

De zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak bij de onderhoudsopdracht moet bij een marktgerichte samenwerking voorzien zijn van een specificatie van het verwachte resultaat. Bij een hiërarchische samenwerking kan er tussentijds naar behoefte tussen het sociaal en technisch domein als met het onderhoudsbedrijf afstemming van de werkzaamheden plaatsvinden. In de praktijk gebeurt de uitvoering van een sociaal component binnen de onderhoudsopdracht op basis van kennis en ervaring die van medewerker op medewerker wordt doorgegeven.

3.5 Maatschappelijke acceptatie

Om goed te kunnen functioneren hebben maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties een maatschappelijke legitimatie, een 'license-to-operate' nodig. Vanuit de relatie met de afnemers van de diensten, overheden en andere belanghebbenden (stakeholders) kan de maatschappelijke legitimiteit bemachtigd worden. De relatie met de overheid vormt de wettelijke basis voor een 'license-to-operate' (Schrijvers & Meurs, 2004, p. 83). De nodige instrumenten en equipment voor de maatschappelijke opgave worden vanuit de overheid beschikbaar gesteld.

Hoewel de corporatie verantwoording aflegt volgens een geïstitutionaliseerde verantwoordings- en toezichtregime binnen een hiërarchisch systeem heeft de corporatie als individuele organisatie ook behoefte aan maatschappelijke acceptatie en vertrouwen van haar maatschappelijke omgeving. Maatschappelijke acceptatie hangt af van de maatschappelijke verwachtingen en moet steeds opnieuw verworven worden door op zoek te gaan overeenstemming en het creëren van meerwaarde (SER, 2005, p. 28). Een maatschappelijke onderneming zoals een corporatie moet zich actief op de directe

maatschappelijke omgeving oriënteren om zo doelen te bepalen en verschillende belangen en perspectieven af te wegen (Hooge & Helderma, 2008, p. 96).

Het streven naar klanttevredenheid is binnen de corporatie wenselijk als uiting van sensitiviteit tegenover haar huurders (Dankert, 2011, p. 280) gericht op het sociaal aspect (Koolma, 2009, p. 506) en publieke verantwoording (Veuger, 2014, p. 112).

Vanuit de publieke opinie wordt de maatschappelijke acceptatie verder gekoppeld aan onderwerpen als duurzaamheid en klimaatadaptatie. De corporatiesector heeft hierop ingespeeld en als einddoel bepaald om voor 2050 alle woningen in Nederland CO2-neutraal te maken (Aedes, 2021). Maar de individuele organisatie zal dit einddoel uiteindelijk met de beschikbaar gestelde middelen, kennis en kunde moeten bewerkstelligen. Dit zal dan ook meespelen voor de waardering van de organisatie in de publieke opinie.

De publieke opinie ziet ook een maatschappelijk vraagstuk die betrekking heeft op de behoefte van kwetsbare groepen. Corporaties krijgen steeds meer te maken met kwetsbare groepen. Het gaat bijvoorbeeld om ouderen of huishoudens die te maken hebben met chronische gezondheidsproblemen, een sociaaleconomische achterstand, of meer moeite hebben om mee te draaien in een ingewikkelder wordende samenleving. Veel van deze personen hebben te maken met verschillende beperkingen (verstandelijk beperkt, dementie, ouderdom) en verschillende problemen (verslaving, schulden, dakloosheid, illegaliteit). Zorg en begeleiding worden steeds meer in de wijk georganiseerd. Voor de sociale huisvesting betekent dit dat door de strikte regels te veel kwetsbare huishoudens bij elkaar worden gehuisvest. Het aantal kwetsbare huishoudens neemt toe en zij wonen steeds meer in dezelfde wijken. De gevolgen zijn zichtbaar als verwaarloosde huizen en tuinen, agressief gedrag naar de directe omgeving en overlast veroorzaakt door psychose/paniekaanvallen en met brandstichting, ontploffing in de woning of andere schade aan de woning. Het aantal meldingen over verwarde (en kwetsbare) personen die overlast geven in de buurt nam de afgelopen jaren flink toe. Ook buurtbewoners ervaren meer overlast dan voorheen (Busink & Potgieter, 2018, p. 5). De aandacht in de samenleving voor mensen die verward gedrag vertonen is dan de laatste jaren ook toegenomen.

De leefbaarheidstaak vanuit de Woningwet 2015 krijgt meer nadruk. Met de evaluatie van de herziene woningwet (januari 2019) geeft de overheid het belang aan van een betere samenwerking op wonen, zorg en welzijn. Tegelijkertijd ziet de overheid het belang in voor meer slagkracht van corporaties voor een betere woonomgeving. De corporatie kan echter ook zonder de formele verplichting voelen of vinden dat ze voor haar bewoners hoort te zorgen (Jager-Vreugdenhil, 2012, p. 150). De publieke opinie bepaalt de toegevoegde waarde van de corporatie aan het uiteindelijke resultaat van de samenwerking binnen het zorgnetwerk en de emotionele betrokkenheid bij haar huurders.

“Ondernemerschap voor de publieke zaak staat voor het zo doelmatig mogelijk inzetten van de beschikbare middelen om een kwalitatief hoogwaardige publieke dienstverlening te leveren die aansluit bij de behoeften en wensen van mensen.” (SER, 2005, pp. 29-30).

3.6 Conclusie literatuur onderzoek

Vanuit de wettelijke basis heeft de corporatie op diverse vlakken een zorgplicht. Enerzijds dient de corporatie vanuit de huurrecht woongenot aan te bieden. De corporatie heeft het recht en de plicht om overlast naar omwonenden / bewoners weg te nemen. Anderzijds is er sprake van een leefbaarheidstaak vanuit de Woningwet en heeft de corporatie een plicht om zorg te dragen voor de leefbaarheid van woonomgevingen. De corporatie en de gemeente maken hierover afspraken in de prestatieafspraken.



Figuur 17: wettelijke onderbouwing zorgplicht

Op basis van diverse onderzoeken en praktijksituaties wordt duidelijk dat corporaties een belangrijke rol kunnen spelen bij (vroeg)signalering van zorgelijke situaties waarbij sprake is van huiselijk geweld, verward gedrag of verschillende beperkingen zoals ouderdom.

Voor dit onderzoek wordt de zorgplicht gedefinieerd als het herkennen en doorgeven van signalen waarbij sprake is van een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving zoals huiselijk geweld of verward gedrag.

De corporatie heeft als huiseigenaar mogelijkheden om tijdens onderhoudswerkzaamheden relatief makkelijk achter de voordeur te kijken en een zorgelijke situatie te signaleren. Hiermee kan de corporatie situaties signaleren of verifiëren waar actie geëist wordt vanuit haar zorgplicht en woonmaatschappelijke taak. Dit geeft onderhoud een sociaal dimensie waarbij onderhoudsvaklieden een signalerende functie krijgen zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak van de corporatie.

Onderhoudsactiviteiten zijn in de basis fysieke werkzaamheden. De werkzaamheden leveren zowel een fysiek resultaat met betrekking tot de kwaliteit van vastgoed, als een resultaat op het gebied van service- en dienstverlening met de manier waarop de werkzaamheden zijn uitgevoerd. Onderhoudsactiviteiten bestaan uit een scala van onderhoudscategorieën. Onderhoudsactiviteiten worden vanuit verschillende uitgangspunten gecategoriseerd, zoals een indeling op de planbaarheid van de activiteit of de bekostiging van het onderhoud. Niet alle onderhoudscategorieën geven de mogelijkheid om achter de voordeur te kunnen kijken.

Voor dit onderzoek worden onderhoudsactiviteiten onderscheiden vanuit de context van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaken, het signaleren van zorgelijke situaties 'achter de voordeur'. De onderhoudsactiviteiten worden ingedeeld als activiteiten die binnen of buiten de woning uitgevoerd moeten worden.

De corporatie is een organisatie met publieke taken. Voor de uitvoering van haar taken kan ze acteren als een private organisatie waarbij ze haar eigen invulling kan geven hoe en door wie de taken worden uitgevoerd. Corporaties hebben een eigen bedrijfsstructuur waarin verwacht wordt dat er efficiënt/effectief wordt omgegaan met de beschikbare middelen. Dit betekent dat corporaties de keuze kunnen maken voor een eigen onderhoudsdienst, of het (deels) uitbesteden.

De zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak bij de onderhoudsopdracht moet bij een marktgerichte samenwerking op voorhand voorzien zijn van een specificatie van het verwachte resultaat. Bij een hiërarchische samenwerking kan er tussentijds naar behoefte tussen het sociaal en technisch domein als met het onderhoudsbedrijf afstemming van de werkzaamheden plaatsvinden. In de praktijk gebeurt de uitvoering van een sociaal component binnen de onderhoudsopdracht op basis van kennis en ervaring die van medewerker op medewerker wordt doorgegeven.

Voor dit onderzoek betekent het opdrachtgeverschap voor het onderhoud dat de corporatie (sociaal domein) gericht is op de borging van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak, binnen een context waarbij de dienstverlener zijn kerntaak heeft ingericht op het leveren van een technische oplossing.

Corporaties hebben eigen verantwoordelijkheden met betrekking tot de inrichting van de organisatie. Daarbij maken corporaties een keuze voor een functiegerichte indeling (technisch en sociaal domein) of een indeling op geografische basis. De opdrachtgeversrol is afhankelijk van een aantal samenhangende activiteiten. De activiteiten zijn verdeeld over verschillende medewerkers. De medewerkers zijn georganiseerd op verschillende domeinen en lagen in de organisatie. Domeinen waarin de corporatie actief is het fysiek domein, het beheer en verhuur van woningen en het sociaal domein, de leefbaarheidstaak.

De opdrachtgeversrol van de corporatie hangt samen met de manier waarop de corporatie haar medewerkers heeft georganiseerd. Medewerkers kunnen vanuit een sturende rol een hiërarchische positie hebben ten opzichte van ondersteunende rollen in de corporatie. Ook binnen de eigen organisatie van de corporatie kan er sprake zijn van het vorm geven en het implementeren van verantwoordelijkheden ten aanzien van een opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol.

Het opdrachtgeverschap voor de onderhoudsopdracht met een signaalfunctie voor het onderhoudsbedrijf betekent dat de corporatie haar verantwoordelijkheden, binnen de eigen organisatie en in de samenwerking met het onderhoudsbedrijf vormgeeft en ten uitvoer brengt.

4 ONDERZOEKSMETHODE (EMPIRISCH ONDERZOEK)

Dit onderzoek is opgezet als een praktijkgericht onderzoek met het doel om een bijdrage te leveren voor een praktijkgericht probleem. Het praktijkgericht onderzoek beschrijft Verschuren and Doorewaard (2007, p. 42) als: “ een reeks stappen die worden doorlopen: *probleem - diagnose – ontwerp – implementatie - evaluatie*. Door uiteindelijk het hele stappenplan stap voor stap te evalueren is het mogelijk om tot nieuwe inzichten te komen.”

Figuur 18 illustreert de stappen in een praktijkgericht onderzoek.

In dit onderzoek is gekozen om de implementatie (inbedding) van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht inzichtelijk te maken. Door het bestuderen van bestaande situaties wordt nagegaan wat de verwachtingen waren en in hoeverre de verwachtingen in vervulling zijn gegaan en worden er op basis van ervaringen uit praktijksituaties aandachtspunten geformuleerd.



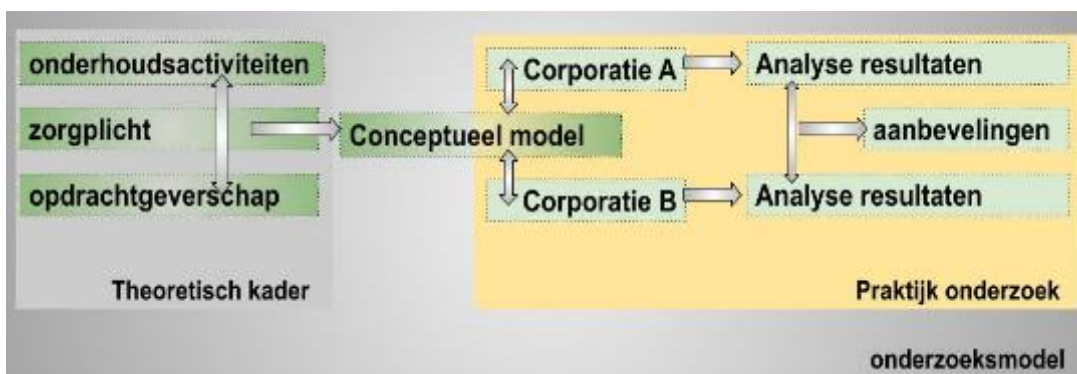
Figuur 18: praktijkgericht onderzoek bron: Verschuren and Doorewaard (2007)

Paragraaf 4.1 geeft uitleg over de toegepaste onderzoeksmethode. De deelvragen waarmee de hoofdvraag is beantwoordt wordt uitgelegd in paragraaf 4.2. In paragraaf 4.3 wordt uitleg gegeven waarop de corporaties worden geselecteerd, vanaf nu worden deze corporaties aangeduid als een case. De methode voor de gegevensverzameling (interviewprotocol) wordt toegelicht in paragraaf 4.4. In het laatste deel (par. 4.5) wordt de validiteit van het onderzoek uitgelegd.

4.1 Onderzoeksmodel

Het praktijkonderzoek geeft antwoord op de 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 inrichten van de zorgplicht tijdens de onderhoudsactiviteiten.



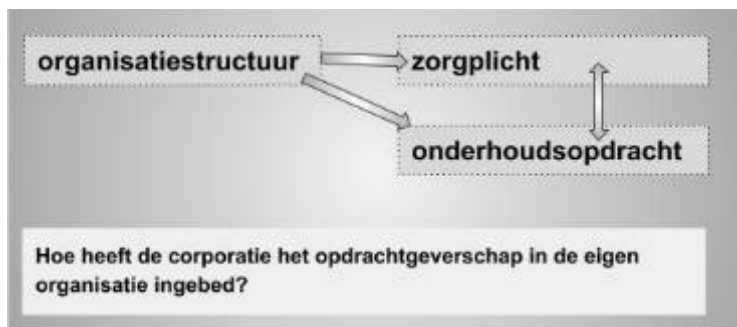
Figuur 19: Onderzoeksmodel (eigen illustratie)

4.2 Deelvragen

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van deelvragen. De deelvragen worden geformuleerd vanuit de invalshoek waarmee de onderzoeksvraag beantwoord zal worden. Door gebruik te maken van deelvragen wordt de onderzoeksvraag met diepgaand onderzoek, conform het conceptueel model beantwoord worden. Het antwoord op de onderzoeksvraag wordt gebruikt om een handreiking te ontwikkelen gericht aan opdrachtgevers, corporaties die een zorgplicht bij de onderhoudsopdracht mee willen geven.

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

Het opdrachtgeverschap wordt bestudeerd 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 (fig.20).



Figuur 20: basisconcept voor de toelichting op de deelvraag:
Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?
(Eigen illustratie)

4.2.2 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 (fig.21).



Figuur 21: basisconcept voor de toelichting op de deelvraag:
Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht (eigen illustratie)

4.2.3 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 (fig.22).



Figuur 22: basisconcept voor de toelichting op de deelvraag: Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie? (eigen illustratie)

4.2.4 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.

4.3 Casestudy

Een formele opdracht voor een zorgplicht bij een onderhoudsopdracht is een relatief jong fenomeen. Het onderzoek wordt opgezet als een kwalitatieve casestudy waarmee de implementatie van de zorgplicht binnen de onderhoudsopdracht ontdekt en begrepen kan worden. Het fenomeen 'zorgplicht binnen de onderhoudsopdracht' heeft diverse facetten. Zoals de inbedding in de onderhoudsopdracht, de vertaalslag naar de uitvoering en het resultaat van het geheel.

Een casestudie biedt de mogelijkheid om een onderwerp diepgaand te bestuderen. Volgens De Massis and Kotlar (2014, p. 16) wordt een casestudy veelal ingezet als een methode om diepgaande kennis over een fenomeen op te doen: *"A case study is a particular strategy for qualitative empirical research that allows an in-depth investigation of a contemporary phenomenon within its real-life context.....Case studies are typically employed to gain an understanding of how organizational dynamics or social processes work."* Door gedetailleerde waarnemingen op locatie, het voeren van gesprekken gecombineerd met een studie van documenten kan er een diepgaand inzicht verkregen worden hoe en waarom bepaalde activiteiten op een specifieke manier worden uitgevoerd (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 163).

Voor het bestuderen hoe in de praktijk een zorgplicht in de onderhoudsopdracht wordt geïmplementeerd is er voor het empirische onderzoek gesproken met corporaties die elk als een case bestudeerd zijn. In verband met de tijdsplanning wordt dit onderzoek gelimiteerd tot twee casestudies. Twee cases worden diepgaand maar wel onafhankelijk van elkaar bestudeerd als een meervoudige casestudy. Voor het bestuderen van de

onderzoekresultaten wordt een vaste werkwijze gehanteerd. Om vervolgens verklaringen te vinden voor de overeenkomsten of juist de verschillen te verklaren waarmee uiteindelijke algemene aanbevelingen worden geformuleerd. Dit wordt ook wel de hiërarchische methode genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 187). Binnen een multiple casestudy kunnen meerdere en wellicht contrasterende patronen beschouwd worden waarmee de bevindingen op een krachtige manier onderbouwd kunnen worden (De Massis & Kotlar, 2014, p. 18).

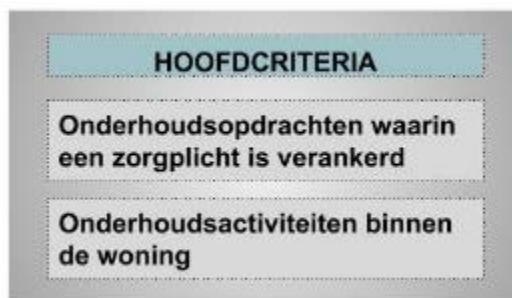
4.3.1 Selectiecriteria

Opdrachtgeverschap wordt bestudeerd in de context van de zorgplicht waarbij de onderlinge betrokkenheid en de samenhang tussen de opdracht, de uitvoering en het resultaat centraal staan. Voor het selecteren van de cases zijn er keuzes gemaakt.

De cases worden geselecteerd uit corporaties die inmiddels ervaring hebben met onderhoudsopdrachten waarin een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak is verankerd. De zorgplicht is gedefinieerd als:

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

De zorgplicht is volgens de definitie afgebakend tot een signaalfunctie van de onderhoudsvaklieden. De selectiecriteria voor dit onderzoek betreft een selectie op de onderhoudsopdracht waarin een zorgplicht is verankerd met een signalerende functie voor de onderhoudsvaklieden. De onderhoudsvaklieden die achter de voordeur kunnen kijken geeft de signalerende functie een extra dimensie voor dit onderzoek en wordt er een selectie gemaakt op onderhoudsactiviteiten die binnen de woning de plaatsvinden (fig.23).

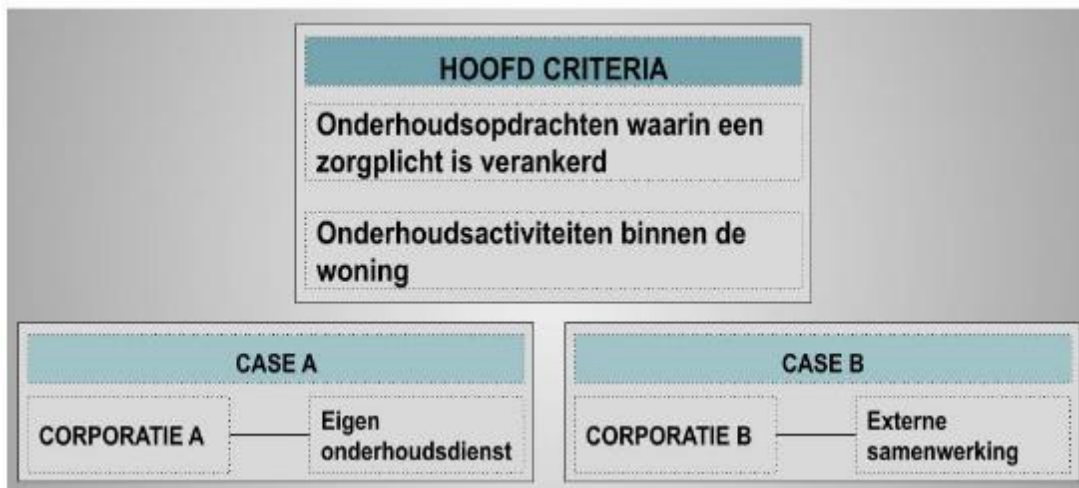


Figuur 23: hoofdcriteria caseselectie

Om te zorgen voor diepgang in het onderzoek is er gekozen om te variëren op de manier van samenwerking. Voor dit onderzoek is gekozen voor een corporatie die de zorgplicht in de onderhoudsopdracht laat uitvoeren door de eigen onderhoudsdienst en een corporatie die de onderhoudsopdracht met een zorgplicht heeft uitbesteed aan een externe onderhoudsbedrijf. In paragraaf 3.4.2 wordt het opdrachtgeverschap gedefinieerd als:

Het opdrachtgeverschap voor de onderhoudsopdracht met een signaalfunctie voor het onderhoudsbedrijf betekent dat de corporatie haar verantwoordelijkheden, binnen de eigen organisatie en in de samenwerking met het onderhoudsbedrijf vormgeeft en ten uitvoer brengt.

Uit de definitie van het opdrachtgeverschap wordt afgeleid dat de vormgeving van de samenwerking tussen de uitvoerende dienst en de opdrachtgever voor de zorgplicht in de onderhoudsopdracht een belangrijk onderdeel is. Het empirisch onderzoek maakt een variatie in de caseselectie door te selecteren op corporaties die opdracht voor de zorgplicht hebben gegeven aan de eigen onderhoudsdienst en opdracht hebben gegeven aan een externe onderhoudsbedrijf. Door deze variëteit te bestuderen wordt geleerd van de ervaringen hoe de zorgplicht door een eigen onderhoudsdienst (binnen een hiërarchische samenwerking) wordt uitgevoerd en hoe de opdracht binnen een marktstructuur wordt uitgevoerd (fig.24).



Figuur 24: selectiecriteria

4.3.2 Case benadering

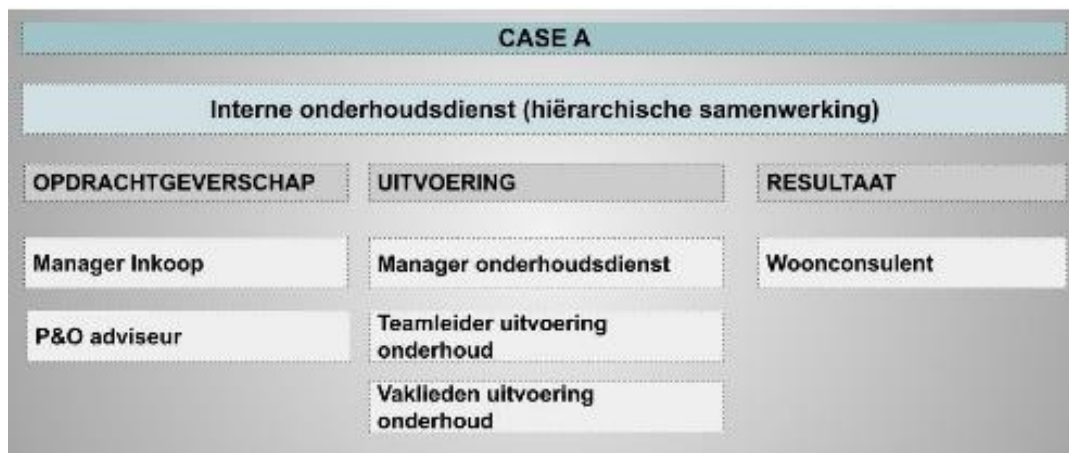
Door gebruik te maken van het beschikbare netwerk is er een algemene oproep gedaan aan corporaties die een zorgplicht hebben meegegeven aan een onderhoudsopdracht conform de selectiecriteria (zie fig.24). Uit de algemene oproep bleek dat corporaties wel bekend zijn met een signalerende functie die onderhoudsvaklieden invullen maar er geen formele opdracht is geformuleerd. Uit de reacties zijn vervolgens de corporaties WonenBreborg en GroenWest geselecteerd voor de casestudie. De corporaties worden hierna respectievelijk gerefereerd als case A en case B.

De manager Vastgoed en Wonen (case A) en de manager Onderhoudsdienst (case B) hebben gereageerd op de algemene oproep aan corporaties die mee wilden werken aan het onderzoek. Voor het achterhalen van de medewerkers die goed op de hoogte zijn van het te bevragen onderwerp zijn beide managers benadert voor een oriënterend vraaggesprek met de onderzoeker. Als voorbereiding op de oriënterende gesprekken met de managers zijn de deelvragen gekenmerkt met het onderwerp waarop de deelvraag antwoord geeft. Dit is gedaan met het doel om tijdens het oriënterende gesprek met de managers en de medewerkers de te bevragen onderwerpen kort en krachtig toe te lichten. Via de websites zijn de organogrammen opgevraagd en bestudeert om inzicht te krijgen in de domeinen en functies binnen de corporaties om vervolgens te kunnen bepalen welke functionarissen of domeinen informatie kunnen geven over de onderwerpen:

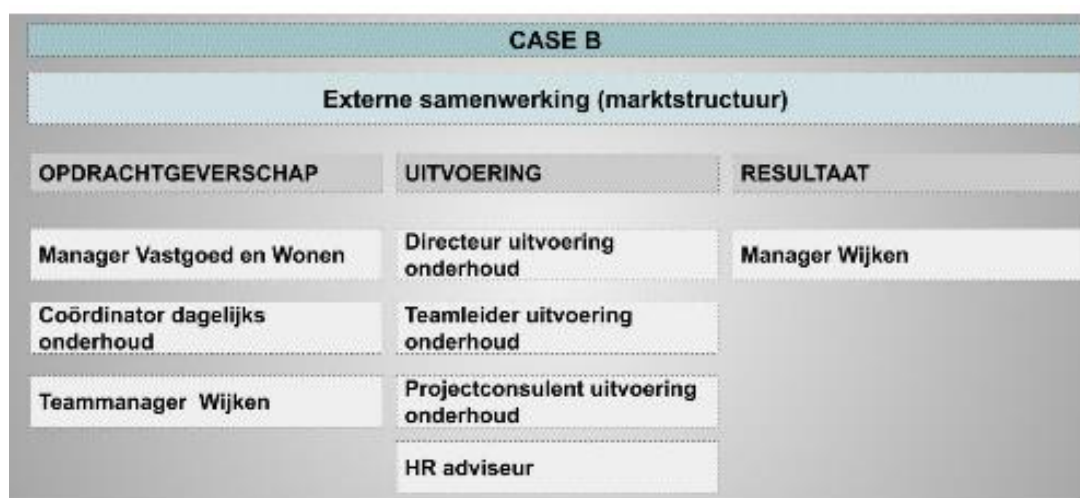
- Het opdrachtgeverschap (zorgplicht en de onderhoudsopdracht)

- De uitvoering (onderhoudsactiviteiten)
- Het resultaat van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht.

Tijdens de oriënterende gesprekken is aan beide managers toestemming gevraagd voor diepte-interviews. De namen en contactgegevens van de functionarissen binnen de corporatie die informatie kunnen geven over het onderwerp zijn doorgegeven door de managers. De externe onderhoudsbedrijven zijn op eigen initiatief van de onderzoeker benaderd voor een oriënterend gesprek waaruit vervolgens namen van functionarissen voor diepte-interviews zijn bepaald. Tot slot zijn er met de betrokken functionarissen (werkzaam bij de corporaties of externe onderhoudsbedrijven) afspraken gemaakt omtrent tijdstip en locatie voor het af te nemen interview. Ter voorbereiding van de interviews is er een leidraad opgesteld en doorgestuurd naar de relevante medewerkers. De leidraad wordt nader beschreven in paragraaf 4.4. Figuur 25 en 26 geeft een overzicht van de medewerkers (functieprofielen) waarmee een interview is afgenomen. De namen van de medewerkers zijn voor de verslaglegging geanonimiseerd.



Figuur 25: case A, bevraagde profielen



Figuur 26: case B, bevraagde profielen

4.4 Gegevensverzameling

Het empirisch onderzoek verzamelt informatie om vervolgens antwoord te geven op de deelvragen. De informatie wordt verzameld aan de hand van diepte-interviews en documentatie.

4.4.1 Documentatie

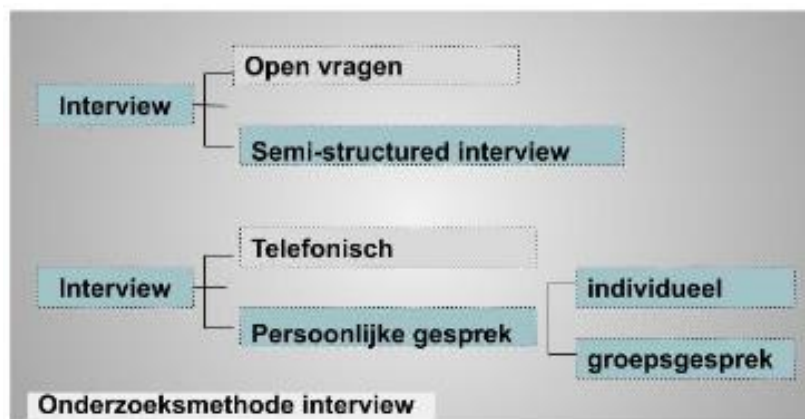
Vanuit de context voor de wettelijke basis van de zorgplicht (par.3.1) en de maatschappelijke acceptatie (par.3.5) zijn respectievelijk de prestatieafspraken met de gemeente en de ondernemingsstrategie van de corporaties doorgenomen. Via documentatie is er inzicht gekregen in de organisatiestructuur (interne opdrachtgeverschap) en de onderbouwing van de zorgplicht via de afspraken met de gemeente en de ondernemingsvisie. Om inzicht te krijgen in de corporatie en de onderhoudspartners is er verder gebruik gemaakt van documentatie met betrekking tot functieprofielen, vacatureteksten en jaarverslagen. Verder is er gebruik gemaakt van de beschikbare visitatierapporten om inzicht te krijgen in het oordeel van de visitatiecommissie met betrekking tot het resultaat van de zorgplicht (maatschappelijke acceptatie). Een overzicht van de geraadpleegde documentatie is te vinden in fig.29.

4.4.2 Interview

Een interview kan op verschillende manier worden afgenomen, telefonisch of een persoonlijk gesprek. Een persoonlijk gesprek geeft de mogelijk om gezichtsexpressies en lichaamstaal waar te nemen, wat gebruikt kan worden als hulpmiddel voor een juiste interpretatie van het gesprek.

Er worden twee vraagtechnieken gebruikt voor een interview 1) open vragen waarbij de gesprekspartner volledige vrij is in zijn antwoorden en 2) semigestructureerde vragen waarbij het gesprek aangestuurd wordt door de interviewer (fig.27).

Een semigestructureerd interview bevat vooraf bepaalde vragen opgesteld met de componenten van het conceptueel model. Tegelijkertijd biedt een semigestructureerd interview de flexibiliteit voor de interviewer om te reageren op de geïnterviewde en op het onderwerp door te vragen. Het onderwerp wordt in de breedte en in de diepte doorggevraagd (Groenland, 2020, p. 48).



Figuur 27: onderzoeksmethode interview (eigen illustratie)

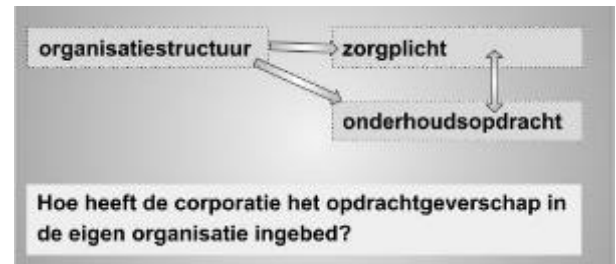
4.4.3 Leidraad voor diepte-interviews

Een leidraad met de aan te stippen vragen dient als een checklist voor het te ondervragen onderwerpen en dient als een document voor de overdraagbaarheid van de bevraging. In dit deel worden de deelvragen uiteengehaald om een leidraad voor de bevraging te ontwikkelen. Het doel van de deelvragen is in paragraaf 4.2 uitgelegd.

Hieronder wordt uitgelegd hoe de deelvragen beantwoord worden en aan wie de deelvragen worden gesteld. In figuur 28 is een overzicht te vinden van de deelvragen en de functionarissen die zijn bevroegd.

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

- Waarom is er gekozen voor een bepaalde organisatiestructuur? (Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV)).
- Waarom is er een zorgplicht meegegeven in de onderhoudsopdracht?



B. Hoe is de zorgplicht verankerd in de opdracht?

- Waarom is er gekozen om de zorgplicht in bepaalde onderhoudsopdrachten te verankeren?
- Waarom is er wel/geen proces ingericht voor het bijbrengen van competenties bij onderhoudsvaklieden?
- Waarom is er gekozen voor een bepaalde manier van samenwerking met het onderhoudsbedrijf met betrekking tot de terugkoppeling van zorgelijke signalen?



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

- Waarom is er wel/geen proces ingericht voor het bijbrengen van competenties bij onderhoudsvaklieden?
- Waarom is er gekozen voor een bepaalde manier van terugkoppeling van zorgelijke signalen vanaf de werkvloer?
- Waarom is er wel/geen draagvlak van de onderhoudsvaklieden?



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

- Waarom is er een signalerende functie aan de onderhoudsvaklieden meegegeven?
- Waarom zijn er wel/geen verbeterlagen te maken in het proces rondom de signalerende functie van onderhoudsvaklieden?

AFGENOMEN INTERVIEWS	CASE A hiërarchische samenwerking		CASE B marktstructuur		
	Sociaal en Technisch domein	Interne onderhoudsdienst (uitvoering)	Sociaal en Technisch domein	Externe samenwerking onderhoudsbedrijf A	Externe samenwerking onderhoudsbedrijf B
DEELVRAAG A: Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?	Manager Inkoop Woonconsulent	Manager onderhoudsdienst	Manager Vastgoed en Wonen Manager Wijken		
DEELVRAAG B: Hoe is de zorgplicht verankerd in de onderhoudsopdr.	Manager Inkoop Woonconsulent	Manager onderhoudsdienst	Coördinator dagelijks onderhoud Manager Wijken		
DEELVRAAG C: Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?	P&O adviseur	Manager onderhoudsdienst Teamleider uitvoering onderhoud Vaklieden uitvoering onderhoud	Coördinator dagelijks onderhoud	HR adviseur uitvoering onderhoud Directeur uitvoering onderhoud	Teamleider uitvoering onderhoud Projectconsulent uitvoering onderhoud
DEELVRAAG D: Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdr.	Woonconsulent		Manager Wijken		

Figuur 28: overzicht geïnterviewde functionarissen voor de gegevensverzameling via interviews

GERAADPLEEGDE DOCUMENTATIE	CASE A hiërarchische samenwerking		CASE B marktstructuur
DEELVRAAG A: Hoe heeft de corporatie het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie ingebed?	WonenBredburg ONDERNEMINGSPLAN 2017-2020 WonenBredburg Strategische visie Onderhoudsdienst (ondernemingsplan onderhoudsdienst) Prestatieafspraken met de gemeente Breda Alliantie Breda 2019 tot en met 2023 Prestatieafspraken met de gemeente Breda Alliantie Breda 2019 tot en met 2023 Jaarschijf 2021 - 2022 Overzicht wijkteam Tilburg West		GroenWest Ondernemingsplan 2019+ Samen werken aan een stevige thuisbasis GroenWest Jaarstukken 2019: Samenwerken aan een stevige thuisbasis Prestatieafspraken 2019 - 2023 Gemeente Utrecht, GroenWest en HV Weidelanden Signaalteam Harmelen, een korte Impressie Tijdschrift M&G: Zorgmijders; hoe krijg je ze op je netvies?
DEELVRAAG B: Hoe is de zorgplicht verankerd in de onderhoudsopdr.	Integriteits- en gedragscode WonenBredburg d.d. juni 2015 Candidate Journey buurtbeheerder Functieprofiel - buurtbeheerder - woonconsulent		Integriteits- en gedragscode GroenWest d.d. 30 september 2014 Candidate Journey woonconsulent Functieboek GroenWest juli 2019 ontvangen via adviseur P&O functieprofielen
DEELVRAAG C: Hoe heeft het onderhoudsbedrijf de zorgplicht ingebed in de eigen organisatie?	Functieprofiel onderhoudsvaklieden		Functieprofiel onderhoudsvaklieden
DEELVRAAG D: Wat is het resultaat van het verankeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdr.	Wonenbredburg Maatschappelijke Visitatie 2016-2019		GroenWest Visitatierapport 2014-2017

Figuur 29: overzicht van de gegevensverzameling via documentatie

4.5 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek is gericht op het begrijpen en beschrijven van een sociaal proces. De analyse van de opgedane kennis zal hoofdzakelijk een kwalitatieve uitleg vragen. Het antwoord op de vragen 'waarom' en 'hoe' de zorgplicht in de onderhoudsopdracht wordt toegepast leent zich daarvoor goed voor een kwalitatief onderzoek (Kuper, Reeves, & Levinson, 2008, p. 404).

Het kwalitatief onderzoek richt zich op de beleving en ervaring vanuit het perspectief van de participant, het uitgangspunt van een kwalitatief onderzoek is het begrijpen waarom mensen op een bepaalde manier handelen (Bryman, 2016, p. 399). In deze paragraaf wordt eerst algemeen uitleg gegeven over de validatie van een kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt in figuur 30 de toepassing (validatie) in dit onderzoek uiteengezet.

De validiteit en betrouwbaarheid

Het kwalitatief onderzoek verschaft kennis en inzicht van de werkelijkheid middels waarnemingen, waarmee het kwalitatief onderzoek een interpretatief karakter krijgt. Zonder uitleg over de gebruikte methode en de bronnen van het onderzoek, is het lastig om een onderzoek te beoordelen op de volledigheid (Kuper et al., 2008, p. 404). Binnen de literatuur over het kwalitatief onderzoek is er dan ook veelvuldig aandacht voor de analyse van het verzamelde materiaal (Bryman, 2016, p. 406).

De kwaliteit van een kwalitatief onderzoek wordt beoordeeld op de betrouwbaarheid en validiteit. Validiteit kan onderverdeeld worden in een externe en interne validiteit. Figuur 30 geeft de validiteit voor dit onderzoek.

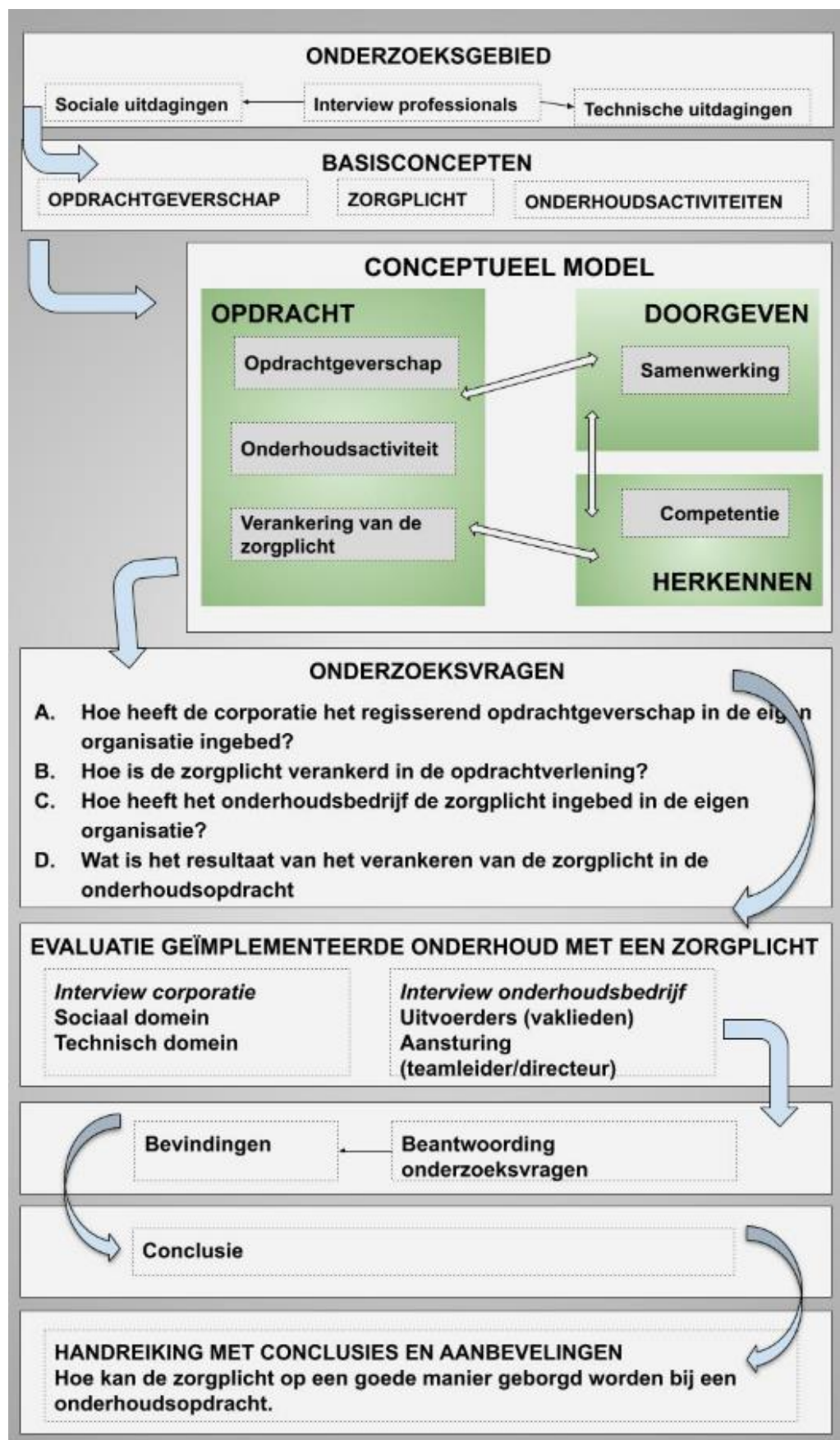
- Externe validiteit: Dit houdt in dat het resultaat van het onderzoek, de waarnemingen en analyses, gegeneraliseerd kunnen worden naar een andere groep of context. De reden waarom een bepaalde groep als onderzoeksgroep (case) is geselecteerd dient voor het verkrijgen van externe validiteit goed gedocumenteerd te worden (Plochg, Juttman, Klazinga, & Mackenbach, 2006, p. 90).
- Interne validiteit: De interne validiteit van het onderzoek betekent dat de resultaten van het onderzoek onafhankelijk moeten zijn van toeval en de juiste afspiegeling zijn van de bestaande werkelijkheid. Het is van belang dat de interne samenhang van het verkregen resultaat eenduidig is. Met andere woorden, de bevindingen worden intern getoetst. Triangulatie is een bepaalde techniek die specifiek voor een kwalitatief onderzoek wordt toegepast. Dit houdt in dat de verzamelde gegevens vanuit drie invalshoeken zijn geverifieerd (Van Burg, 2011, p. 6). Volgens *Yin (Yazan, 2015, p. 142)* kunnen de bevindingen getoetst worden aan de hand van alternatieve verklaringen "rival explanations". In dit onderzoek zijn de gesprekken gegroepeerd rondom 1) de opdrachtgever, 2) de uitvoering en 3) het verkregen resultaat. Door de vragen telkens uit te zetten bij deze verschillende groepen is de interne validiteit van het onderzoek geborgd.
- Betrouwbaarheid: In het geval dat het onderzoek herhaald zou worden, zou het tot de dezelfde resultaten moeten leiden. Bij een kwalitatief onderzoek betekent dit dat het onderzoek niet letterlijk maar 'in principe' herhaald zou kunnen worden. Dit betekent dat het onderzoek volgbaar en controleerbaar moet zijn. De methode om gegevens te verzamelen wordt zorgvuldig beschreven en verantwoordt. Door het van tevoren opstellen van de te bevragen thema's en de interviewvragen kan het onderzoek worden

overgedragen en herhaald worden door een andere onderzoeker. Voor de controleerbaarheid van het onderzoek worden de interviews afgenomen met een voice-recorder en het gesprek wordt weergegeven in een transcript.

KWALITEITSCRITERIA	DEFINITIE	TOEPASSING IN DIT ONDERZOEK
INTERNE VALIDITEIT	Het resultaat van het onderzoek, de waarnemingen en analyses, zouden gegeneraliseerd kunnen worden naar een andere groep of context.	De resultaten worden gegoten in een conceptueel model waarmee op hypothetisch niveau uitspraken over andere cases gedaan kunnen worden.
EXTERNE VALIDITEIT	De resultaten van het onderzoek moeten onafhankelijk zijn van toeval en de juiste afspiegeling zijn van de bestaande werkelijkheid.	De gesprekken worden gegroepeerd rondom 1) de opdrachtgever, 2) de uitvoering en 3) het verkregen resultaat. Door de vragen telkens uit te zetten bij deze verschillende groepen wordt de interne validiteit van het onderzoek geborgd. (Sluitende verklaringen)
BETROUWBAARHEID	In het geval dat het onderzoek herhaald zou worden, zou het 'in principe' tot de dezelfde resultaten moeten leiden.	Opstellen onderzoeksprotocol opgesteld die bijgesteld kan worden. Belangrijkste items in het onderzoeksprotocol is de leidraad voor de interviews waarin de deelnemers, het doel en de interviewvragen zijn opgenomen.

Figuur 30: validatie van het onderzoek

4.6 Onderzoeksstrategie



Figuur 31: onderzoeksstrategie

5 ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het resultaat van de twee casestudies onder paragraaf 5.1 Case A en paragraaf 5.2 Case B. De deelvragen zoals deze zijn geformuleerd en uitgelegd in paragraaf 4.2 worden in dit hoofdstuk beantwoord. De paragrafen worden afgesloten met een deelconclusie. De uitwerking van de interviews is te vinden in de bijlage.

5.1 Case A: WonenBreburch

Woningcorporatie WonenBreburch is gevestigd in Tilburg en beheert ruim 27.000 woningen. Het woningbezit is verspreid over de gemeenten Tilburg (ruim 18.000 woningen) en Breda (ruim 9.000 woningen). WonenBreburch heeft haar onderhoud uitbesteed met uitzondering van het dagelijks onderhoud (reparatieonderhoud) deze wordt uitgevoerd door een interne onderhoudsdienst.

5.1.1 Hoe heeft WonenBreburch het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie georganiseerd

ZORGPLICHT

De corporatie hecht veel belang aan het bevorderen van de leefbaarheid van de wijken. Het contact met de bewoners is een middel die ingezet wordt om de leefbaarheid van de wijken te bevorderen en te behouden voor alle bewoners. De drijfveer voor het bevorderen van de leefbaarheid komt vanuit de 1) eigen ondernemingsstrategie en 2) de prestatieafspraken met de gemeente omtrent de leefbaarheid van de wijken.

Uit een citaat uit het jaarverslag uit 2016 (fig.32) is te lezen dat de corporatie veel belang hecht aan de leefbaarheid van de wijken aangezien de leefbaarheid van de wijken grote invloed zou hebben op de tevredenheid van haar bewoners.

De tevredenheid van onze bewoners wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijk waarin ze wonen. Door de toename van het aantal kwetsbare bewoners in onze wijken kan de leefbaarheid onder druk komen te staan.

Figuur 32: Visie en ambities (Jaarstukken 2016 Stichting WonenBreburch, p.5)

In het document “Ondernemingsplan 2017-2020” (WonenBreburch, 2017) is er dan ook een belofte gedaan voor de aanwezigheid in de wijken en het werken aan de leefbaarheid van de wijken (zie fig.33).



Figuur 33: schermafbeelding ondernemingsplan 2017-2020 (internetsite WonenBreburch 20-02-2021)

Uit de gesprekken met de medewerkers komt naar voren dat het contact met de bewoner nader gedefinieerd wordt als informatie over de leefomstandigheden en de zorgplicht naar de bewoners, die geconcretiseerd is als het signaleren van sociale problematiek achter de voordeur. Zoals te lezen is uit het jaarverslag van 2016 (fig.34) benadrukt de corporatie haar verantwoordelijk en het belang van contact met de huurder voor het bevorderen van de leefbaarheid van de wijken.



Wij werken in wijken. Onze verantwoordelijkheid houdt niet op bij de woning, maar strekt zich uit tot de huurder, de woonomgeving, de buurt en de wijk.

Figuur 34: Jaar in vogelvucht (Jaarstukken 2016 Stichting WonenBreda, p.2)

In de prestatieafspraken wordt er gesproken over de signalerende functie van de corporatie (zie fig.35):

De gemeente en corporaties verkennen hoe ze gezamenlijk de (vroeg-)signalerende rol van de corporaties in de wijk kunnen versterken.

Figuur 35: prestatieafspraken met betrekking tot de signalerende functie van de corporatie (GemeenteBreda & WonenBreda, 2019, p. 32)

Zoals afgesproken in de prestatieafspraken 2019-2023 (GemeenteBreda & WonenBreda, 2019) werkt de corporatie samen met de gemeente in de werkgroep Wonen en Zorg. De werkgroep heeft met het document 'Handreiking de-escaleren West-Brabant' de prestatieafspraken vertaalt naar concrete activiteiten en werkzaamheden (GemeenteBreda, 2018). Als partner van de gemeente speelt WonenBreda onder andere een rol bij het vroeg signaleren van sociale problematiek binnen een huishouden waarmee een de-escalatie van sociale problemen bereikt kan worden.

"Het doel van de-escaleren is het voorkomen van escalatie van sociaal-maatschappelijke problemen voor gezinnen en huishoudens en het beperken/beëindigen van escalerende situaties.... Preventie speelt een belangrijke rol, risico's worden zo vroeg mogelijk gesignaleerd om problemen te voorkomen." (GemeenteBreda, 2018, pp. 5-6)



Figuur 36: relatie tussen zorgplicht en de leefbaarheidstaak

Uit de prestatieafspraken en het ondernemingsplan van de corporatie wordt opgemaakt dat de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak een belangrijk middel is om de leefbaarheid van de wijk te waarborgen. Andersom wordt de leefbaarheid gezien als een middel om de tevredenheid van de bewoners te waarborgen. In figuur 37 wordt de relatie tussen de zorgplicht en de leefbaarheidstaak van de corporatie weergegeven.

De zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid is geformaliseerd met een bestuurlijk besluit. Door het formaliseren van de opdracht als een bestuurlijk besluit wordt de zorgplicht meegegeven aan de hele organisatie. Uit het gesprek met de woonconsulent en de opbouw van de organisatiestructuur komt naar voren dat de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak is ondergebracht in het wijkteam. Woonconsulenten en buurtbeheerders, onderdeel van het wijkteam, werken nauw samen en hebben vanuit hun functie dagelijks

contact met de bewoners. De woonconsulent geeft aan dat signalen uit de wijk (sociale meldingen) belangrijk zijn voor de uitvoering van de leefbaarheidstaak. De buurtbeheerders worden door WonenBreburch aangeduid als 'dat zijn echt onze ogen en oren' (zie fig.38).

Buurtbeheerders die voorheen huismeesters heetten, hebben een belangrijke taak in de wijk. Waar ze jaren terug vooral klusjes deden, zijn ze nu de ogen en oren van de wijk.

Figuur 37: van huismeester naar buurtbeheerder (website WonenBreburch 29-02-2019 /over ons/nieuws)

In die hoedanigheid krijgen de buurtbeheerders ook instructies om alert te zijn op bepaalde signalen waarmee sociale problematiek achter de voordeur opgemerkt kan worden. De woonconsulenten geven aandacht aan de competenties van buurtbeheerders. Door samenwerking met het zorgnetwerk wordt er gewerkt aan het bieden van informatie in het omgaan met kwetsbare groepen. Op de website van WonenBreburch geeft buurtbeheerder Frank Sjaardema aan hoe hij zijn competenties ontwikkelt door middel van een cursus van onder andere de GGZ en andere partijen in het zorgnetwerk (zie fig.39).

De rest van de middag staat een cursus Mental Health First Aid op de planning. Tijdens deze cursus worden Frank en de andere deelnemers door de GGZ bijgepraat over psychische problemen en hoe je daarmee om kunt gaan. "Erg interessant", vindt Frank. "Hierdoor weet ik straks bovendien beter hoe ik mensen met psychische problemen bijvoorbeeld het best kan benaderen. Want ook dit soort zaken kom je tegen als buurtbeheerder."

Figuur 38: van huismeester naar buurtbeheerder (website WonenBreburch 29-02-2019 /over ons/nieuws)

In de vacaturetekst (fig.40) voor de buurtbeheerder wordt aangegeven dat de buurtbeheerder ook een signaleringsfunctie heeft.

Je signaleert onder meer eenzaamheid, verwardheid en vervuiling bij onze bewoners en biedt deze huurders de juiste hulp.

Je werkt nauw samen met de woonconsulenten in jouw gebied.

Je onderhoudt het contact met onze huurders, zodat je op de hoogte blijft van eventuele sociale problemen waar je vervolgens oplossingen voor zoekt.

Je handelt lichte overlastzaken in jouw wijk af.

Figuur 39: vacature tekst buurtbeheerder (januari 2020)

Afhankelijk van de aard van de melding kan de woonconsulent besluiten of de melding opgepakt wordt door de buurtbeheerder of de woonconsulent zelf. WonenBreburch maakt een verschil in 'zware' en 'lichtere' overlast zaken. De woonconsulent geeft vervuiling als voorbeeld voor de 'lichtere overlastzaak'. De 'lichtere overlast' zaken worden door de buurtbeheerder behandeld. Indien er sprake is van een zware casus geeft de buurtbeheerder de meldingen door aan de woonconsulent. Dit zijn gevallen waarbij sprake is van acuut gevaar voor bewoners zoals in het geval van huiselijk geweld of kindermishandeling. Deze zaken worden geëscaleerd naar de woonconsulent en via de woonconsulent naar het

De woonconsulent is verantwoordelijk voor het collectief en individueel sociaal beheer van een deel van ons woningbezit. Je bent regievoerder in (zware) overlastdossiers met verschillende partijen. Daarnaast begeleid je zaken zoals illegaal gebruik, inwoning en aanverwante zaken.

Je werkt nauw samen met de buurtbeheerders in jouw gebied.

Figuur 40: vacature tekst woonconsulent (maart 2021)

zorgnetwerk. Vanwege de scope van het onderzoek is er in de gesprekken niet ingegaan hoe sociale meldingen worden meegenomen in het zorgnetwerk. In de functieomschrijving voor de woonconsulent wordt de regisserende rol in combinatie met de buurtbeheerders benadrukt (fig.40)

Tegelijkertijd heeft het bestuur (gericht) opdracht gegeven aan de interne onderhoudsdienst voor het signaleren van zorgelijke situaties achter de voordeur. Dit besluit volgt op discussies op de vraag of alle onderhoudsactiviteiten uitbesteed zouden moeten worden. Het vraagstuk over de uitbesteding van onderhoudsactiviteiten wordt gecombineerd met het vraagstuk in hoeverre het mogelijk is om externe vakmannen te trainen op competenties gericht op het opvangen van signalen die duiden op een zorgelijke situatie achter de voordeur (zorgplicht). De discussie is met het oog op de zorgplicht opgepakt vanuit de wens dat de toegang achter de voordeur geborgd zou moeten worden voor de corporatiemedewerker.

In par.5.1.2. (Verankering van de zorgplicht) wordt inhoudelijk ingegaan op de wens van de corporatie om de toegang te borgen voor de corporatiemedewerker. Als resultaat is besloten om niet alle onderhoudsactiviteiten extern te beleggen en het dagelijks onderhoud onder eigen beheer uit te voeren.

ONDERHOUDSOPDRACHT

Dagelijks onderhoud

Voor dit onderzoek is het dagelijks onderhoud afgebakend met de reparatieverzoeken van bewoners met betrekking tot bouwkundige onderdelen. Het dagelijkse onderhoud wordt uitgevoerd door een eigen onderhoudsdienst in combinatie met externe onderhoudsbedrijven.

De dienst is belast met het afhandelen van reparatieverzoeken en het opvangen en doorgeven van signalen met betrekking tot sociale problemen achter de voordeur. Met het doorgeven van sociale signalen ondersteunt de onderhoudsdienst de wijkconsulenten en de buurtbeheerders in het wijkteam bij hun taak met betrekking tot het bevorderen van de leefbaarheid door het (vroeg)signaleren van sociale problematiek. De opdracht is vastgelegd door middel van een bestuurlijk besluit. Zoals te lezen is in het jaarverslag uit 2019 (zie fig.41) wordt de signalerende taak verwoord als het inzetten van vakmannen in de wijken om op die manier veel meer te weten te komen wat er in de buurten gebeurt (WonenBreborg, 2020b, p. 5).

Op het gebied van leefbaarheid liggen er forse opgaven in een aantal van onze wijken. Ons doel is om de samenwerking met bewoners en onze partners in de wijken verder te verbeteren en ons denken en doen beter te laten aansluiten op de specifieke maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgave in een wijk.

Ook werken wij met vakmannen in de wijk. Tegelijkertijd zien wij op die manier veel meer van wat er in de buurt gebeurt. Zo kunnen wij – met onze partners in wijken en buurten – beter werken aan het op peil houden of verbeteren van de leefbaarheid en probleemsituaties gericht oplossen.

Figuur 41:citaat uit het jaarverslag 2019, de signalerende functie van onderhoudsvaklieden (WonenBreborg, 2020b, p. 5)

Voor activiteiten waar specialistische kennis nodig is, bijvoorbeeld in het geval van daklekkage of een kapotte installatie wordt een reparatieverzoek direct doorgezet naar de externe onderhoudspartner. In veel gevallen vloeit de taak naar de externe organisatie meestal na een beoordeling van een corporatiemedewerker, dat kan de vakman zijn, de

wijkopzichter of buurtbeheerder. De medewerkers zijn dan in de woning geweest en zouden in staat zijn om sociale signalen zelf op te vangen en door te geven. De opdracht voor het opvangen en afgeven van sociale signalen is om die reden niet verder uitgezet naar de externe dagelijks onderhoud partner.

De onderhoudsdienst is een zelfstandige afdeling met een eigen visie die is ondergebracht in een 'ondernemingsplan' voor het dagelijks onderhoud. Met de visie wordt beoogd om bij te dragen aan de missie van WonenBregburg en de doelstellingen in het corporatie brede ondernemingsplan. Zoals te lezen is in het ondernemingsplan heeft de interne onderhoudsdienst de missie om de ogen en oren van WonenBregburg in de wijk te zijn (zie fig.42). De onderhoudsdienst benoemt expliciet dat de dienst een missie heeft om sociale signalen af te geven. Waarom de onderhoudsdienst een eigen ondernemingsplan opstelt is uit het interview met de manager van het dagelijks onderhoud niet duidelijk naar voren gekomen. Een eigen ondernemingsplan impliceert in vergelijking met de overige afdelingen wel een hoge mate van zelfstandigheid.

'In 2020 heeft de afdeling Reparatieonderhoud zich ontwikkeld tot een afdeling Dagelijks onderhoud waarop huurders en WonenBregburg kunnen bouwen. Het is een zelfstandige, vakkundige afdeling, die haar processen op zowel het gebied van reparatie- als het gebied van mutatieonderhoud heeft gestroomlijnd, wat samenkomt in Dagelijks onderhoud.

Als gevolg van een verscherpte focus, richten we ons op waar we goed in zijn: de kleine klussen met relatief veel klantcontact. We zijn hierdoor mede de ogen en de oren van WonenBregburg in de wijk, zowel in technische als sociale zin. De vakman is onze ambassadeur.

We zijn trots op onze resultaten tot nu toe, maar gaan voor onze huurders graag nog een stapje verder. We streven naar reparaties die in één keer goed zijn. We verhogen onze kwaliteit, tonen eigenaarschap in de gehele keten en zorgen hierin voor coördinatie en afstemming.'

STRATEGISCHE VISIE DAGELIJKS ONDERHOUD

Figuur 42: strategische visie afdeling dagelijks onderhoud, documentatie ontvangen van de teamleider dagelijks onderhoud

De onderhoudsdienst heeft een doorlopende taak met betrekking tot het afhandelen van eenvoudige reparatieverzoeken. De reparatieverzoeken worden via een opdrachtbon doorgezet naar de vakmannen. Een opdrachtbon kan op twee manieren opgesteld worden.

1) Het klantcontactcentrum (KCC): De bewoners melden telefonisch of digitaal een reparatieverzoek bij het KC die de opdracht rechtstreeks kan doorzetten naar een opdrachtbon. 2) en medewerkers van het wijkteam (buurtbeheerder en wijkopzichter) kunnen opdrachten doorgeven aan de onderhoudsdienst: De wijkopzichter en de buurtbeheerder kunnen zelfstandig een opdrachtbon opstellen.

In bepaalde situaties kan de KC-reparatieverzoeken doorzetten naar de wijkopzichters. Dit gaat dan vaak om vraagstukken rondom schimmel en ventilatie. De wijkopzichter beoordeelt de situatie ter plekke en om opdracht door te zetten naar de interne onderhoudsdienst of een reparatieverzoek doorgeven aan een externe onderhoudspartner. De buurtbeheerder kan rechtstreeks benaderd worden door een bewoner met een reparatieverzoek. De buurtbeheerder is bevoegd om het reparatieverzoek door te zetten naar de eigen onderhoudsdienst.

Gevelonderhoud

Het bestuurlijk besluit voor de zorgplicht tijdens onderhoudswerkzaamheden is naast het dagelijkse onderhoud ook formeel uitgezet bij de opdracht voor het (planmatig) gevelonderhoud (aangegeven door de manager dagelijks onderhoud). Het contact met de bewoner in het geval van onderhoud aan de buitenkant van de woning is minimaal. Toch blijkt uit de gesprekken dat het een 'vanzelfsprekendheid' is om een zorgplicht mee te geven bij het gevelonderhoud. Indien de gevelpartner 'niet geïnteresseerd zou zijn in de zorgplicht' zou de samenwerking met de partner niet voortgezet worden. De manager dagelijks onderhoud zegt hierover (fig.43):

"...Zo simpel is het wel, dit [signalerende functie] wordt wel echt besproken met de aannemers dat we dit van hen vragen en dat ze zich betrokken voelen bij de corporatie en bij onze sociale opgave, en anders werk je niet bij ons."

Figuur 43:citaat manager dagelijks onderhoud over de signalerende functie in de (externe) onderhoudsopdracht.

Uit de gesprekken en de organisatiestructuur blijkt dat de 'vanzelfsprekendheid voor een zorgplicht bij het gevelonderhoud zijn oorsprong vindt in het gegeven dat het wijkteam formeel de opdrachtgever is voor het gevelonderhoud. Het wijkteam bepaalt of een complex behoefte heeft aan een onderhoudsbeurt en heeft zicht op de financiële mogelijkheden. Aan de andere kant heeft het wijkteam de taak om signalen op te vangen met betrekking tot sociale problematiek achter de voordeur. Het wijkteam pakt elke mogelijkheid op om via iedereen die rondloopt in de wijk signalen met betrekking tot sociale problematiek op te kunnen vangen. Zo is de formele opdracht voor de zorgplicht neergesijpeld in het gevelonderhoud en wordt er verder invulling gegeven door de betrokken functionaris. Een nadere uitleg hierover wordt gegeven in het stukje 'verankering van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht' (par.5.1.2).

Contract onderhoud (Centrale verwarming (CV))

Het contractonderhoud wordt beheerd door het team Contractmanagement dat onder verantwoording valt van de afdeling Techniek. Het contract onderhoud is verdeeld over drie categorieën 1) klimaat en energie zoals de cv-installatie en mv boxen 2) preventie en toegankelijkheid zoals liften en onderdelen die te maken hebben met brandveiligheid en 3) diensten zoals schoonmaak, riool en glas. Een senior contractmanager is verantwoordelijk voor een categorie en geeft invulling aan de samenwerking. De opzichter in dienst van de corporatie, afdeling techniek controleert steekproefsgewijze de uitgevoerde werkzaamheden. De onderhoudsopdracht voor de cv-installatie is een opdracht voor het oppakken van reparatieverzoeken voor de cv en het uitvoeren van een servicebeurt om een veilig gebruik van de cv te kunnen garanderen. De servicebeurt wordt planmatig uitgevoerd en is gebaseerd op gebruiksduur van de cv. De cv-installateur heeft een zorgplicht meegekregen maar deze is (nog) niet vastgelegd als onderdeel van de contractuele afspraak. De invulling van de zorgplicht wordt toegelicht in par.5.1.2.

Dat de zorgplicht niet formeel is vastgelegd in een contractuele afspraak heeft verschillende redenen. De zorgplicht is niet formeel vastgelegd omdat de contractmanager vindt dat hij niet een directe opdracht van het bestuur heeft gekregen om de zorgplicht mee te geven aan de cv-partner. De contractmanager is wel bewust van de zorgplicht als een maatschappelijke taak van de corporatie. Toch ziet hij het ontbreken van de directe opdracht vanuit het bestuur om de zorgplicht mee te geven aan de cv-partner in combinatie met uitvoeringstechnische kwesties als een reden om de zorgplicht niet contractueel vast te leggen. In paragraaf 5.1.2 wordt uitgelegd dat er nog een bijkomende reden is, namelijk dat de contractmanager

behoefte heeft aan input van het wijkteam waar de sociale signalen uiteindelijk terecht komen en verder opgepakt zullen worden.

WonenBreBurg werkt met twee partners. De samenwerking met partner A is een nieuwe samenwerking die is aangegaan via een aanbesteding. Voordat de aanbesteding van het cv-onderhoud plaatsvond heeft de corporatie signalen opgevangen dat onderhoudsbedrijven moeite hebben met het vinden van vakmannen voor hun bestaande onderhoudsopdrachten en dat er een schaarste was op de markt voor installatiebedrijven. WonenBreburch heeft hierop besloten om de zorgplicht niet mee te nemen in de aanbesteding. In eerste instantie was de corporatie op zoek naar een installatiepartner voor technische werkzaamheden aan de cv-installatie. Na de selectie van de onderhoudspartner zijn er wel oriënterende gesprekken geweest over de mogelijkheid om de partner handvaten te geven in het geval dat de vakmannen een zorgelijke situatie tegen zouden komen. De gesprekken zijn opgezet met het doel om handvaten aan te reiken waarmee de veiligheid en gezondheid van vakmannen gewaarborgd kon worden. Echter een van de partners had geen interesse in handvaten en gaf aan dat de vakmannen capabel genoeg waren voor het waarborgen van hun eigen veiligheid en gezondheid.

De samenwerking met partner B is een bestaande samenwerking. De samenwerking is tegen het licht gehouden nadat er een aantal agressie-incidenten met betrekking tot kwetsbare bewoners waren voorgevallen. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de onderhoudspartner een systeem heeft ingericht voor het registreren van een zorgelijke situatie met betrekking tot de veiligheid van de eigen medewerkers met betrekking tot de Arbouwgeving. WonenBreBurg heeft toen opgemerkt dat de vakman ook oog heeft voor sociale signalen, weliswaar enkel signalen met betrekking tot de veiligheid en gezondheid van vakmannen. WonenBreburch heeft vervolgens de cv-installatie partner de vraag gesteld, informeel opdracht gegeven, om de vakman ook sociale signalen gericht op een zorgelijke situatie met betrekking tot de leefbaarheid op te laten vangen. Op deze manier is er, buiten de contractuele afspraken, een mondelinge (informele) afspraak gemaakt voor de zorgplicht in de onderhoudsopdracht. De uitwerking van de opdracht wordt in paragraaf 5.1.2 en paragraaf 5.1.3 gegeven.

De werkzaamheden binnen het contractonderhoud voor de cv-installatie worden uitgevoerd op basis van contractuele afspraken met externe onderhoudspartners. Het wijkteam heeft voor het contractonderhoud geen opdrachtgeversrol. De afspraken voor het onderhoud hebben betrekking op reparatieonderhoud, periodieke onderhoud of het vervangen van de cv-ketel op basis van ouderdom. De contractmanager geeft aan dat de contractpartner het onderhoud zelfstandig afwikkelt zonder tussenkomst van de corporatie. De bewoner kan indien er klachten zijn de onderhoudspartner direct of via het klantcontactcentrum benaderen. Voor het periodiek onderhoud kan de onderhoudspartner de bewoner bereiken en een onderhoudsafspraak inplannen.

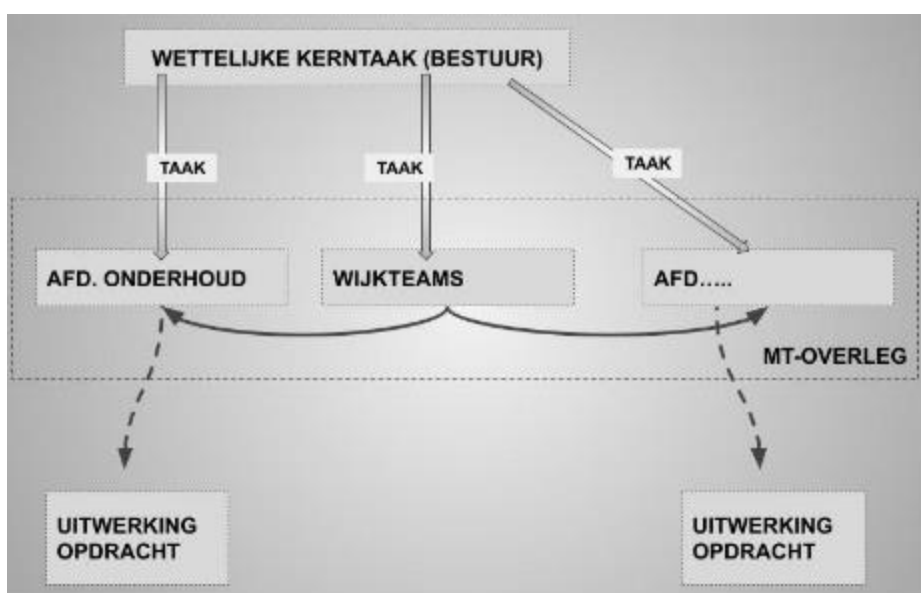
INTERNE OPDRACHTGEVERSCAP

Het bestuur van de corporatie heeft een wettelijke kerntaak. De uitvoering van de kerntaak wordt ingericht door het maken van een vertaalslag van de kerntaak naar een aantal bestuurlijke opdrachten.

Het verstrekken van een bestuurlijke opdracht wordt voorafgegaan aan een proces waarbij de managers direct betrokken zijn. De managers krijgen in dit proces de gelegenheid om mee te denken over een bestuurlijke opdracht. In feite geven de managers input aan een

bestuurlijke opdracht op basis van de eigen inzichten en ervaringen en behoeftes van de medewerkers op de werkvloer. Tegelijkertijd wordt er op deze manier gezorgd dat er draagvlak ontstaat voor een bestuurlijke opdracht bij de medewerkers.

Op bestuurlijk niveau wordt een opdracht gegeven aan het management van een afdeling. De betreffende afdeling is verantwoordelijk voor de opdracht en krijgt het mandaat de taken te ontwikkelen die nodig zijn voor het volbrengen van de opdracht. Met het ontwikkelen van een taak worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden op functieniveau vastgelegd. In het geval dat er behoefte is voor medewerking van buiten de eigen afdeling wordt er opdracht gegeven aan de managers van andere afdelingen voor een bepaalde taak of dienstverlening. Uit het gesprek met de P&O adviseur blijkt dat de managers via een overlegstructuur (overleg Management Team) direct contact met elkaar hebben (zie fig.44).

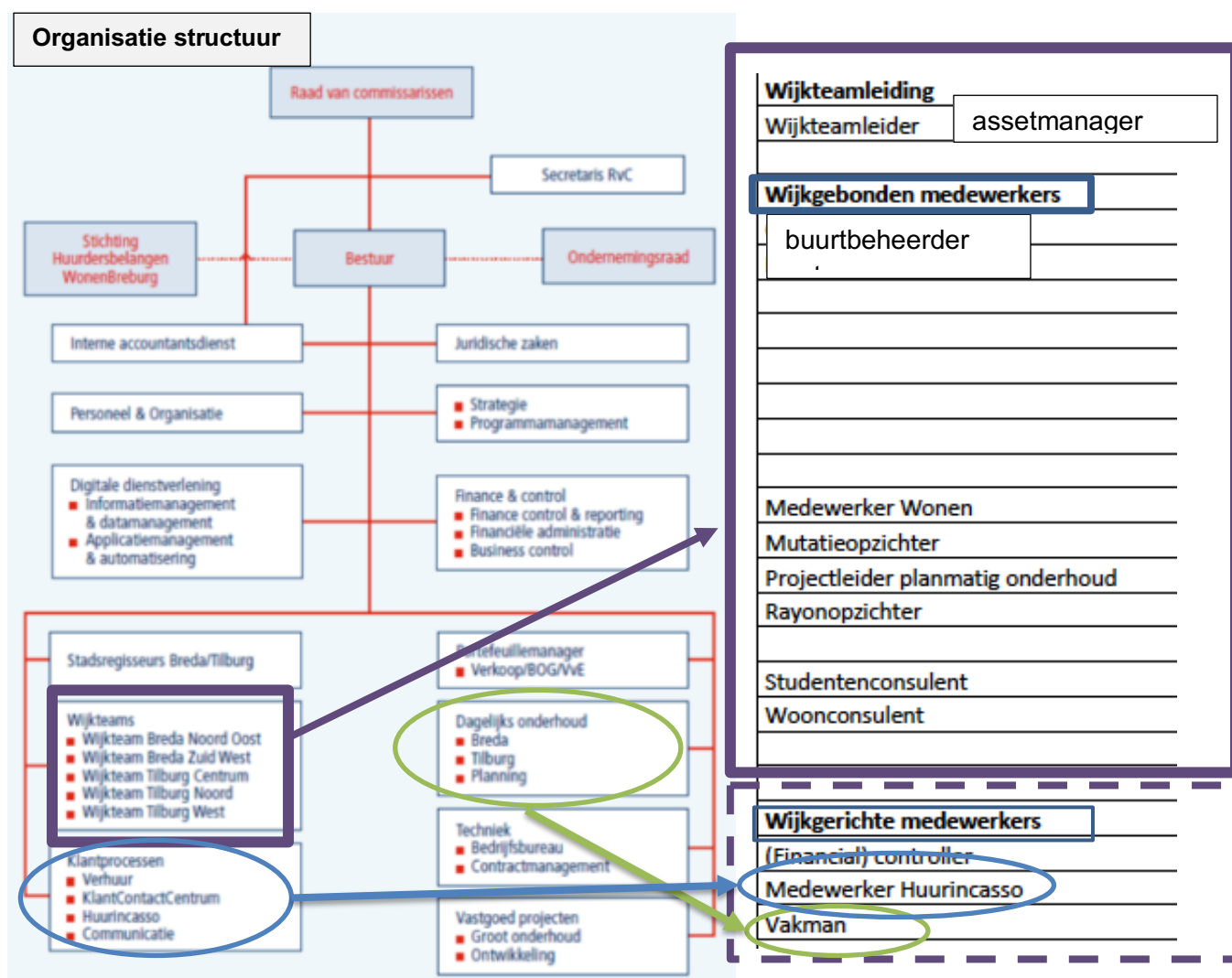


Figuur 44: proces opdrachtgeven op het bestuurlijk niveau

De organisatie van het interne opdrachtgeverschap kan geconcretiseerd worden op basis van hoe WonenBregburg zich op afdelingsniveau heeft georganiseerd en hoe verantwoording wordt afgelegd richting het bestuur van WonenBregburg.

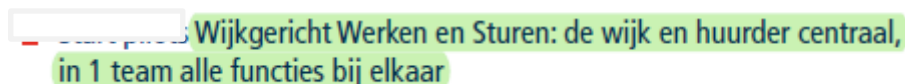
Uit de organisatiestructuur blijkt dat WonenBregburg zich georganiseerd heeft naar geografie (in wijkteams) en naar specialismen (bijvoorbeeld onderhoud). Uit het gesprek met de medewerker P&O komt naar voren dat wijkteams gevormd worden door medewerkers met een diverse achtergrond zoals woonconsulenten, buurtbeheerders (sociaal) en wijkopzichters en projectleiders planmatig onderhoud. Deze medewerkers werken 'wijkgebonden' en staan onder aansturing van een wijkteamleider. Woonconsulenten en buurtbeheerders zijn actief op het vlak met sociale problematiek, zoals zwerfvuil in het complex, woonoverlast of zorgelijke situaties achter de voordeur zoals kindermishandeling. De buurtbeheerder heeft als primaire opdracht/rol te weten wat er in de wijk speelt en heeft contact met bijna alle huurders. Buurtbeheerders die lopen in complexen rond en zijn het eerste aanspreekpunt voor de bewoners. Bewoners nemen contact op met de buurtbeheerder met vragen zoals de kraan lekt, dan gaat de buurtbeheerder bij de bewoners kijken en belt dan de onderhoudsdienst en maakt een afspraak om het te laten repareren. In

De rol van wijkteamleider wordt momenteel ingevuld door twee functies namelijk de teamleider sociaal beheer en de assetmanager. De assetmanager heeft een rol in het bewaken van de financiën en bepaalt of de door het wijkteam voorgestelde activiteiten binnen het budget van het complex passen. De bedoeling is dat de functie van teamleider sociaal beheer en assetmanager van elkaar leren en op termijn er één functie als wijkteamleider overblijft met verantwoordelijkheden voor de technische, sociale en financiële aspecten van een complex. Wanneer de rol van de teamleider sociaal beheer en de assetmanager geïntegreerd wordt in één functie als de wijkteamleider was niet bekend tijdens het gesprek. De medewerker P&O heeft aangegeven dat het aansturen van een wijkteam een rol wordt die uiteindelijk door de assetmanager zal worden uitgevoerd.



Onder specialistische kennis worden afdelingen zoals klantprocessen en dagelijks onderhoud geschaard. De corporatie heeft nog wel geëxperimenteerd om huurincasso en verhuur onderdeel te maken van een wijkteam omdat deze medewerkers nauw

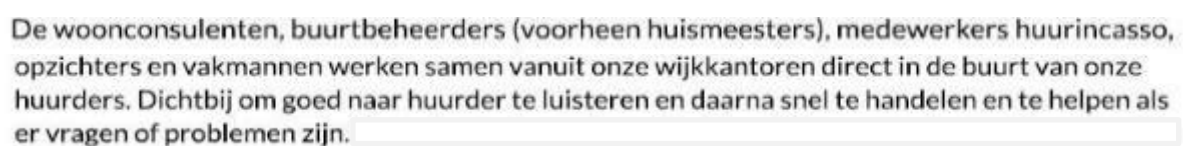
samenwerken met het wijkteam. Echter deelprocessen die ook onderdeel zijn van het werkproces voor huurincasso en verhuur zoals een inkomenstoets en het incassoproces bleken te specialistisch waarna besloten is om deze afdelingen als een zelfstandige afdeling voort te zetten. In 2017 heeft WonenBreburch een pilot opgestart met het 'wijkgericht werken'. Medewerkers die nauw samenwerken met het wijkteam maar die onder een specialistische afdeling worden als 'wijkgerichte medewerker' gekoppeld aan een wijkteam. In het jaarverslag uit 2017 (WonenBreburch, 2018b, p. 45) wordt aangegeven dat alle functies in een (wijk)team bij elkaar komen (zie fig.46). Dit betekent dat de wijkgerichte medewerkers een vakman (onderhoudsmedewerker), verhuurmedewerker of incasso medewerker hun werkzaamheden uitvoeren in samenwerking met het wijkteam.



Wijkgericht Werken en Sturen: de wijk en huurder centraal,
in 1 team alle functies bij elkaar

Figuur 46: jaarverslag 2017, opstart pilot wijkgericht werken (p.45)

Anders dan de 'wijkgebonden' medewerkers vallen 'wijkgerichte' medewerkers dus onder aansturing van de eigen specialistische afdelingen maar werken ze in nauwe samenwerking met het wijkteam. De wijkgebonden medewerkers worden direct aangestuurd door de wijkteamleider. De medewerker P&O geeft aan dat WonenBreburch voor een invulling naar geografische samenhang heeft gekozen om makkelijker informatie uit te wisselen tussen medewerkers met verschillende invalshoeken. De medewerker noemt met name het bijeenbrengen van informatie met betrekking tot de technische kwaliteit van een complex en informatie over de bewoners. De woonconsulent heeft aangegeven dat de corporatie wijkkantoren ter beschikking heeft gesteld, fysieke ruimte waar de wijkgebonden medewerkers kunnen werken en alle relevante informatie met elkaar kunnen delen. Verder geeft de woonconsulent aan dat wijkkantoren ook gehuisvest worden in buurthuizen waar de corporatiemedewerkers met andere zorgprofessionals samen kunnen werken. Op de website van WonenBreburch wordt het belang van werken in de nabijheid van de huurder benadrukt (fig.47).



De woonconsulenten, buurtbeheerders (voorheen huismeesters), medewerkers huurincasso, opzichters en vakmannen werken samen vanuit onze wijkkantoren direct in de buurt van onze huurders. Dichtbij om goed naar huurder te luisteren en daarna snel te handelen en te helpen als er vragen of problemen zijn.

Figuur 47: wijkteam (via internetsite <https://www.wonenbreburch.nl/over-ons/nieuws/van-huismeester-naar-buurtbeheerder> geraadpleegd op 05-01-2020.)

Waar de (wijkgebonden) projectleider van het planmatig onderhoud aangestuurd wordt door het wijkteam, wordt de (wijkgerichte) vakman aangestuurd door de onderhoudsdienst maar werkt de vakman nauw samen met het wijkteam. De corporatie heeft gekozen om het dagelijks onderhoud te waarborgen door de onderhoudsdienst de opdracht voor het dagelijks onderhoud mee te geven. De opdracht voor het planmatig onderhoud valt onder de verantwoordelijkheid van het wijkteam. Het wijkteam heeft hiermee de mogelijkheid om een sociale, financiële en technische afweging te maken tussen het planmatig onderhoud en de leefbaarheid van de wijk.

De woonconsulent heeft nader uitleg gegeven over hoe informatie met een technische en sociale achtergrond wordt ingezet. Het wijkteam is de opdrachtgever voor het planmatig onderhoud aan o.a. de gevel, het dak of installaties. Het wijkteam bepaalt of een complex

behoefte heeft aan een onderhoudsbeurt en heeft zicht op de financiële mogelijkheden. De woonconsulent heeft aangegeven dat het wijkteam ook een functionele afweging kan maken tussen bijvoorbeeld het gevelonderhoud of het planmatig vervangen van radiatoren. Er komen dan signalen via de wijkopzichter dat er in een bepaald complex regelmatig sprake is van lekkende radiatoren. Het wijkteam kan de keuze maken om een cyclisch terugkerende activiteit, zoals het schilderwerk een jaartje door te schuiven ten gunste van het planmatig vervangen van installatieonderdelen. Vanuit het sociale oogpunt kunnen er ook juist keuzes gemaakt worden voor bepaalde onderhoudsactiviteiten als een bijdrage voor het bevorderen van de leefbaarheid in een complex of wijk zoals een ander kleurtje voor het schilderwerk. Dit heeft niet zozeer met de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid te maken maar het maakt wel duidelijk dat de corporatie het opdrachtgeverschap rondom het planmatig onderhoud integraal oppakt met de betrokken functionarissen in de wijk. In de functieomschrijving (zie fig.48).van de woonconsulent wordt benadrukt dat de woonconsulent een rol heeft bij de onderhoudswerkzaamheden (WonenBreburch, 2020a)

- Je bent binnen het wijkteam kartrekker bij nieuwbouw- en grootonderhoudsprojecten.

Figuur 48: functieomschrijving woonconsulent website WonenBreburch(vacature maart 2021) (WonenBreburch, 2020a)

Voor het dagelijks onderhoud werd er een voorbeeld gegeven over een alsmaar terugkerende lekkage klacht die het gevolg bleek te zijn van ramen die tijdens neerslag open stonden. De bewoner kon door de onderhoudsdienst niet overtuigd worden dat reparatiewerkzaamheden niet nodig waren. Dit soort informatie waar de technische en sociale aspecten samenkomen wordt binnen een wijkteam sneller gedeeld en opgepakt door de woonconsulenten of buurtbeheerders.

Bij het bestuderen van het ondernemingsplan 2017-2020 komt naar voren dat WonenBreburch de nadruk heeft gelegd op de wijk als centrale bouwsteen van de organisatie en de missie om de leefbaarheid van de wijken te bevorderen. In feite kan vastgesteld worden dat een wijkteam de gezamenlijke verantwoording draagt voor de technische kwaliteit van een complex en de sociale aspecten binnen een wijk en dat wijkteams verantwoordelijk zijn/de taak hebben die betrekking heeft op de leefbaarheid van de wijken. De beleidsmatige inbedding van de wijken als centrale bouwsteen is vertaald naar de organisatorische inbedding van het opdrachtgeverschap.

5.1.2 Verankering zorgplicht in de onderhoudsopdracht

ZORGPLICHT

WonenBreburch heeft de zorgplicht zowel in de ondernemingsstrategie als in de prestatieafspraken de opdracht om als corporatie kennis te hebben over zorgelijke situaties in de huiselijke omgeving. Een zorgelijke situatie wordt door WonenBreburch omschreven als een situatie wat niet past binnen de normen van de samenleving. De operationalisatie wordt uitgelegd in deelvraag 3 (zie par. 5.1.3).

Opdracht

De interne onderhoudsdienst en de gevelpartner hebben een formele opdracht, de cv-installateur heeft een informele opdracht voor de zorgplicht meegekregen.

De opdracht voor de zorgplicht wordt door de corporatiemedewerkers omschreven als het afgeven van signalen die betrekking kunnen hebben op een zorgelijke situatie. Van de vakmannen wordt verwacht dat ze een omschrijving geven van de feitelijke situatie dus een omschrijving van de situatie die de vakmannen hebben aangetroffen. De woonconsulent omschrijft de opdracht als het doorgeven van een 'feitelijke constatering' van de situatie.

Dagelijks onderhoud

Het bestuur van WonenBreBurg heeft de opdracht voor de zorgplicht rechtstreeks gegeven aan de eigen onderhoudsdienst als een kerntaak. De onderhoudsdienst is verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud waaronder het afhandelen van reparatieverzoeken door bewoners. Het bestuur heeft de zorgplicht rechtstreeks aan de eigen onderhoudsdienst gegeven omdat reparatieverzoeken veelal worden uitgevoerd in de woning, dus de corporatiemedewerker kan in de rol van vakman achter de voordeur kijken.

Het dagelijks onderhoud wordt uitgevoerd door een interne onderhoudsdienst en een externe onderhoudspartner. De interne onderhoudsdienst heeft de taak om zoveel mogelijk klantmomenten te hebben. Voor reparaties die langer dan 2-3 uur in beslag nemen wordt de externe onderhoudsdienst ingeschakeld. De tijdsduur wordt ingeschat door de wijkopzichter of de interne vakman. Indien de tijdsduur voor een reparatie meer tijd van de interne onderhoudsdienst zal kosten wordt de reparatietask overgedragen aan de externe onderhoudspartner voor het dagelijks onderhoud. De externe onderhoudsdienst heeft geen opdracht voor de zorgplicht meegekregen.

Gevelonderhoud

De gevelpartner komt in principe niet achter de voordeur. De woonconsulent geeft aan dat de zorgplicht voor het gevelonderhoud gericht is op het wederzijds informeren van zorgelijke situaties. WonenBreBurg informeert de gevelpartner waar mogelijk kwetsbare bewoners wonen wat zou kunnen leiden tot een verstoring van het werkproces. De corporatie verwacht dat de gevelpartner zorgelijke situaties kan signaleren, gedacht wordt aan het ontdekken van hennepkwekerijen die ook van buitenaf (inkijk) gesignaleerd kunnen worden of aan een agressie incident die betrekking heeft op de onderhoudsvaklieden. Deze signalen zijn geen signalen die direct aanleiding zijn voor een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving. De corporatie denkt echter wel dat deze indirecte signalen indicaties zijn voor een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving.

CV-onderhoud

Het cv-onderhoud is als een specialistische taak/opdracht geschaard onder de afdeling Techniek. Het omvat werkzaamheden als het inplannen van een servicebeurt op planmatige basis of het uitvoeren van reparatiewerkzaamheden aan de cv-installatie. De zorgplicht in de onderhoudsopdracht van de cv-partner is door de contractmanager (informeel) besproken met een cv-partner. De zorgplicht voor het cv-onderhoud zou niet formeel vastgelegd kunnen worden omdat de contractmanager vindt dat de zorgplicht/signaalfunctie naar de partner ingericht moet worden door de corporatie. Alleen de zorgplicht/signaalfunctie meegeven is niet voldoende, de zorgplicht in de onderhoudsopdracht zou door de wijkteams ingericht moet worden. Tegelijkertijd geeft de contractmanager ook aan dat hij het als zijn taak ziet om de wijkteams actief te benaderen met de vraag om de zorgplicht in te richten. Waarom de

inrichting van de zorgplicht binnen de cv-opdracht niet geagendeerd is door de contractmanager is niet duidelijk geworden uit de gesprekken met de medewerkers uit het wijkteam en de contractmanager. De contractmanager is zich wel bewust van de ondernemingsstrategie waarin de zorgplicht wel is opgenomen. De onderlinge samenwerking tussen de afdelingen om de zorgplicht te bewerkstelligen tussen het contractonderhoud en het wijkteam als verantwoordelijke voor de leefbaarheidstaak blijkt niet zo vanzelfsprekend te zijn. Daarentegen is de zorgplicht wel meegenomen in het gevelonderhoud zonder dat hiervoor een directe opdracht vanuit het bestuur is gegeven. De inrichting van de opdracht zou volgens de (persoonlijke) ervaring van de contractmanager (voormalig vakman in dienst van WonenBreburch) gericht moeten zijn op welke signalen opgepikt moeten worden en hoe signalen vastgelegd mogen worden. Er is vooral een grijs gebied rondom het schriftelijk vastleggen van privacygevoelige informatie. Hiernaast zou er ook behoefte zijn op de terugkoppeling aan de onderhoudspartner van wat de corporatie met de signalen heeft gedaan.

De informele opdracht voor de zorgplicht is tot stand gekomen na een gesprek tussen de contractmanager en de cv-installateur rondom agressie-incidenten door bewoners gericht op de cv-monteurs tijdens de werkzaamheden. Het gesprek was gericht op hoe de corporatie de partner kon faciliteren in de omgang met bewoners in het geval van een agressie-incident. De cv-partner heeft toen uitleg gegeven over de opdracht aan de eigen vakmannen (cv-monteurs) om gericht te kijken naar signalen met betrekking tot de veiligheid en gezondheid van medewerkers. WonenBreburch ziet dat de cv-partner aandacht geeft aan sociale signalen die de bewoner afgeeft. WonenBreburch ziet hier een kans voor de zorgplicht door de sociale signalen breder te trekken en de vraag te stellen of de vakman ook sociale signalen kan afgeven die duiden op een zorgelijke situatie in huiselijke sfeer. De cv-partner zou hiermee wel aan de zorgplicht van de corporatie kunnen voldoen. Volgens de contractmanager is er met de cv-partner de afspraak gemaakt dat alle sociale bevindingen van de cv-monteurs worden meegenomen naar het wijkteam. Hoe de sociale signalen gecommuniceerd worden naar het wijkteam wordt uitgelegd onder het kopje 'communicatie/samenwerking' (p.64). De contractmanager, geeft aan dat het opvangen van signalen met betrekking tot agressie-incidenten er zijdelings ook signalen met betrekking tot sociale problematiek opgevangen kunnen worden. De contractmanager verwoordt dit als:

“...maar dat maakt wel dat doordat ze ook juist meer naar de huurder kijken dat ze daarmee wel weer (deels) aan onze zorgplicht kunnen voldoen.”

COMMUNICATIE/ SAMENWERKING

Dagelijks onderhoud (interne onderhoudsdienst)

Wijkgerichte vakmannen werken nauw samen met het wijkteam. De vakman geeft de sociale melding door aan de buurtbeheerder, dit geeft de wijkgerichte vakmannen de mogelijkheid om meldingen mondeling te bespreken met de buurtbeheerder. De buurtbeheerder kan ook signalen rechtstreeks uit de wijk via de bewoners ontvangen of via de woonconsulent ontvangen met de vraag voor nadere informatie of verificatie van het signaal. De buurtbeheerder kan in dat geval besluiten om met de vakman af te spreken om samen naar het adres toe te gaan. Dit is mogelijk in het geval dat de vakman op toevallige wijze een reparatieverzoek ontvangt, als er geen reparatietaak ligt is het niet bekend hoe de buurtbeheerder omgaat met de verificatie van signalen ontvangen uit de buurt of via de woonconsulent.

De vakman kan de meldingen op een zelfgekozen tijdstip telefonisch doorgeven of tijdens de weekstart. De weekstart vindt wekelijks plaats op een locatie midden in de wijk (wijkkantoor) en is een moment om zorgelijke signalen mondeling te delen of terugkoppeling te ontvangen op eerdere signalen die de buurtbeheerder of woonconsulent heeft doorgekreken. De aantekeningen worden met een krijt op een bord gemaakt die alleen voor de duur van de weekstart in gebruik is, als de weekstart afgerond is wordt de informatie gewist (zie fig.49).



Figuur 49: bord in het wijkkantoor (eigen afbeelding)

De wijkkantoren zijn op ieder moment van de dag toegankelijk voor bewoners bij het maken van aantekeningen wordt er dan ook op gelet dat er geen gegevens op het bord worden gezet die herleidbaar kunnen zijn naar een bewoner, zoals adresgegevens. Uit de gesprekken is niet duidelijk geworden wanneer en of alle sociale meldingen worden geregistreerd in digitale systemen met betrekking tot de informatievoorziening. De vakmannen denken dat elke melding geregistreerd wordt maar uit de gesprekken met de woonconsulent is niet duidelijk geworden of inderdaad alle meldingen worden geregistreerd. Echter niet alle vakmannen werken wijkgericht, dit heeft te maken met organisatie van de reparatiewerkzaamheden. Vakmannen dienen vanwege planning-technische redenen ook flexibel, onafhankelijk van de wijk, ingezet te kunnen worden. Dit wordt nader uitgelegd in deelvraag 3 (zie par.5.1.3). De corporatie heeft de terugkoppeling van signalen voor de eigen vakmannen die niet wijkgericht werken ingericht met behulp van een 'ogen- en oren formulier'. De vakmannen maken een (schriftelijke) melding op de opdrachtbon van de opgevangen sociale signalen, binnen de corporatie zijn deze meldingen ook bekend als de 'wijk-op-orde' melding. De opdrachtbonnen worden digitaal teruggekoppeld naar de medewerker die de opdrachtbonnen heeft opgesteld, dit is medewerker die tevens de werkzaamheden heeft ingepland (planner). Vervolgens worden de sociale meldingen uit de opdrachtbonnen handmatig gefilterd en op een lijst gezet die als een bulk aan sociale meldingen wordt doorgegeven aan het sociaal domein binnen een wijkteam.

CV-onderhoud (externe partner)

De samenwerking met de cv-partner is relatief nieuw en in ontwikkeling. De cv-partner heeft de mogelijkheid om sociale meldingen direct te melden bij de contractbeheerder in dienst bij de afdeling Techniek. De sociale meldingen die de cv-monteur ophaalt worden per mail doorgegeven of tijdens een werkoverleg besproken. Een werkoverleg is structureel ingepland en vindt om de vier weken plaats tussen de contractbeheerder en een functionaris van de cv-partner.

De corporatie heeft een proces ingericht met betrekking tot het doorgeven van adressen die geen toegang verlenen voor het CV-onderhoud en waar de cv-partner contractuele afspraken niet na kan komen. Deze huishoudens worden verzameld door de cv-partner en eens in de vier maanden doorgegeven aan de contractbeheerder. Waarop de contractbeheerder de bewoner aanschrijft met het verzoek om toegang te verlenen aan de cv-monteur. Indien de bewoner geen gehoor geeft aan de oproep en de cv-monteur geen toegang tot de woning krijgt volgen er geen vervolgacties.

Gevelonderhoud (externe partner)

De woonconsulenten zijn nauw betrokken bij de opstart van de werkzaamheden door de gevelpartner proactief te informeren over mogelijke zorgelijke situaties die de gevelpartner tegen zou kunnen komen. Bij de opstartbesprekingen voor de werkzaamheden is ook de woonconsulent aanwezig. De woonconsulent informeert de gevelpartner over de adressen waarop alertheid gewenst is met betrekking tot een zorgelijke situaties achter de voordeur. Tegelijkertijd wordt er tijdens de opstartbespreking de afspraak gemaakt om als er signalen opgevangen worden met betrekking tot sociale problematiek dit door te geven aan de woonconsulent. Door de opzet van de opstartbesprekingen waarbij de woonconsulent informatie geeft wordt er een direct communicatielijntje tussen de externe projectleider (gevelpartner) en de woonconsulent (medewerker WonenBreBurg) opgezet om sociale meldingen door te geven en te ontvangen.

AVG

Voor afdelingen binnen de corporatie, interne medewerkers, is er organisatie breed een integriteitsprotocol opgesteld en verplicht gesteld voor alle interne medewerkers van de corporatie. Het integriteitsprotocol is opgesteld in 2015 met afspraken hoe er in bepaalde situaties wordt omgegaan en wat er wel en niet gedaan mag worden. Volgens de integriteitscode geldt er voor alle medewerkers binnen WonenBreburch een geheimhoudingsplicht en het vertrouwelijk omgaan met huurdersgegevens. Er staat ook in dat er geen bewonersgegevens aan derden verstrekt mogen worden (WonenBreburch, 2015). Uit het protocol komt niet naar voren hoe interne medewerkers zorgelijke signalen in het kader van de zorgplicht mogen delen met andere collega's binnen WonenBreburch. In de praktijk geven de medewerkers de voorkeur om signalen mondeling te bespreken tijdens de weekstart, zoals uitgelegd onder het kopje 'communicatie/samenwerking'. Er zijn ook vaklieden die niet wijkgericht werken maar flexibel ingezet worden. De afspraak met het wijkteam en de vakmannen is dat de flexibel inzetbare vakmannen sociale meldingen doorgeven via een ogen- en oren formulier. Echter geven de vaklieden niet de voorkeur aan het invullen van een formulier. Ondanks de regels en afspraken zijn er onduidelijkheden binnen de corporatie en tussen interne medewerkers, rondom het ophalen, delen en vastleggen van privacygevoelige informatie.

De AVG gerelateerde vraagstukken worden nog gecompliceerder als er ook sprake is van het delen of verkrijgen van informatie met medewerkers buiten de organisatie. Voor het delen van informatie met externe organisaties zijn geen protocollen opgesteld, hiermee ontbreekt dan een protocol om enige richting te geven aan de samenwerking. Voor de samenwerking met externe partijen in het kader van de zorgplicht wordt in het integriteitsprotocol aangegeven dat er geen privacygevoelige informatie gedeeld mag worden met buiten de organisatie. In het geval dat er een vermoeden is over een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving is het niet bekend of en hoe de externe partner informatie

mag delen met de corporatie. De contractmanager merkt op dat het ontbreken van duidelijkheid met betrekking tot de AVG-richtlijnen in de praktijk heeft geleid dat het delen van privacygevoelige informatie in het kader van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid merkbaar een stuk minder is geworden. De contractmanager geeft aan dat een samenwerking op het sociale vlak vraagt om een inrichting van de samenwerking met aandacht hoe er met AVG gerelateerde vraagstukken om moet worden gegaan.

COMPETENTIE

WonenBreBrug vindt dat corporatiemedewerkers of externe medewerkers die voor een corporatie werken geacht worden om bewust te zijn van hun taak met betrekking tot het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Naast de expertise die de medewerker bezit voor zijn eigen vakgebied wordt de corporatiemedewerker door WonenBreburch ook geacht om gevoel/competentie te hebben voor de omgang met de doelgroep van WonenBreburch. De medewerkers WonenBreburch, waaronder de contractmanager voor het CV-onderhoud en de P&O adviseur, hebben de wens dat externe medewerkers bewust zijn van de kwetsbare doelgroep. Echter de verwachting van WonenBreburch is dat een externe vakman alleen bezig is met zijn vakgebied en weinig gevoel/competentie heeft (ontwikkeld) voor de omgang met de kwetsbare doelgroep.

Externe onderhoudspartner

Alle geïnterviewde corporatiemedewerkers twijfelen of een vakman werkzaam bij een commerciële partij zich wel wil verdiepen in sociale problematiek in de huiselijke omgeving. De geïnterviewde corporatiemedewerkers vragen zich af in hoeverre WonenBreburch invloed kan hebben op het ontwikkelen van competenties bij de externe vakman indien de externe vakman niet de competenties bezit. Voor het creëren van bewustzijn bij de externe partners heeft WonenBreburch een bijeenkomst (leveranciersdag) georganiseerd om informatie te geven over hoe onderhoudspartners met (kwetsbare) bewoners kunnen communiceren zowel schriftelijk als in de omgang. Tijdens de bijeenkomst is er vanuit de partners het verzoek gekomen om wat dieper op het onderwerp in te gaan en of de corporatie de onderhoudspartner kon bijstaan bij het leren omgaan met kwetsbare bewoners. Voor het ontwikkelen van competenties bij externe vaklieden wil de contractmanager de cv-partner bijstaan in het doorgeven van namen van externe partijen die agressie-trainingen voor vakmannen organiseert.

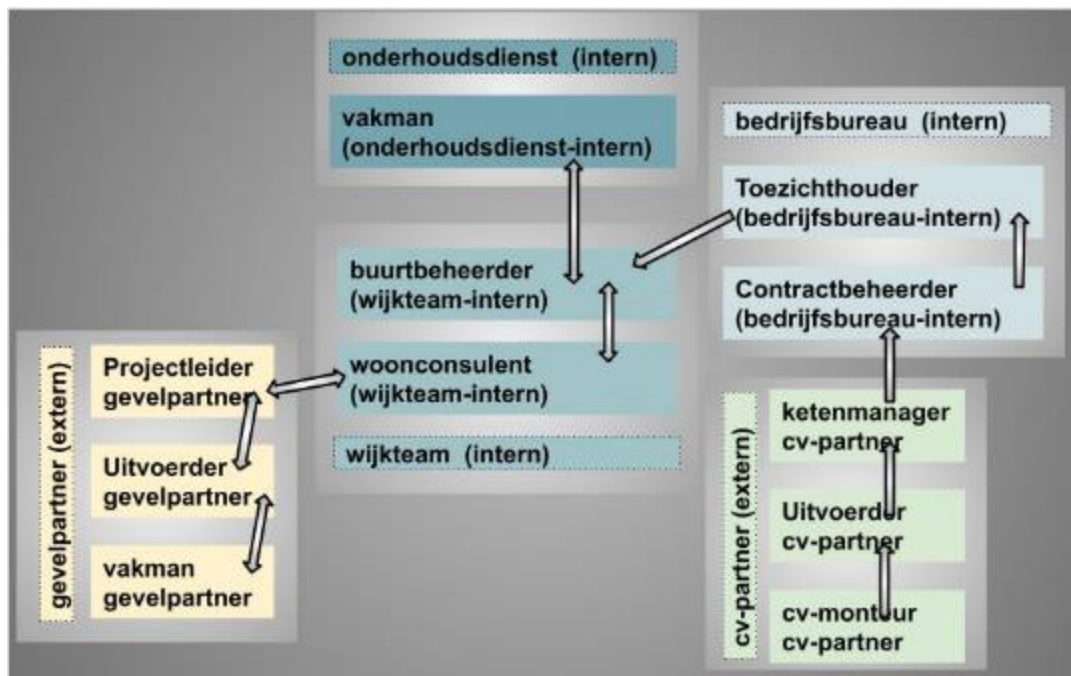
Dagelijks onderhoud (interne onderhoudsdienst)

De woonconsulenten zijn het aanspreekpunt voor het zorgnetwerk en binnen WonenBreburch voor zorgthema's zoals huiselijk geweld en kindermishandeling. De geïnterviewde woonconsulent geeft aan dat zij in samenwerking met Veilig Thuis een workshop georganiseerd heeft vanuit haar rol als ambassadeur voor de taskforce kindermishandeling en huiselijk geweld. De workshop was gericht op het informeren van de eigen vaklieden met betrekking tot het signaleren van kindermishandeling en huiselijk geweld. De woonconsulent geeft aan dat er geen behoefte om de training tussentijds te herhalen bijvoorbeeld bij een nieuwe instroom van vakmannen. De nieuwe vaklieden worden gekoppeld aan een medewerker die de training heeft gehad, de verwachting is dat er tussen de medewerkers kennisoverdracht plaatsvindt. In de praktijk is een nieuwe instroom aan vakmannen zodanig laag dat er geen behoefte is om een inwerkprogramma op te zetten.

5.1.3 Implementatie van de zorgplicht bij de onderhoudspartner

Deze deelvraag gaat over de implementatie van de zorgplicht bij de eigen onderhoudsdienst, de gevelpartner en de CV-partner.

COMMUNICATIE/SAMENWERKING



Figuur 50: de sociale signalen die het sociaal domein bereiken (eigen illustratie).

Interne onderhoudsdienst

De vakman geeft zijn sociale bevindingen door aan de buurtbeheerder. Als de vakman niet wijkgericht werkt (flexibel) kan hij zijn sociale bevindingen schriftelijk doorgeven via een 'ogen- en oren' formulier. Indien de vakman wijkgericht, dus samen met het wijkteam werkt kan hij zijn bevindingen mondeling doorspreken met de buurtbeheerder. Uit een interview met buurtbeheerder Frank Sjaardema (WonenBreborg, 2018a, p. 9) is te lezen dat de buurtbeheerder en de vakmannen elkaar wekelijks fysiek kunnen ontmoeten op basis van een wekelijkse overleg op het wijkkantoor, de weekstart, zie fig.51.

Sinds half december begint Frank op maandag met de weekstart van het wijkteam. Verschillende collega's uit Wijkteam Centrum praten elkaar dan bij over wat er speelt in de wijk. "Als buurtbeheerder werk je veel alleen. Dit overleg is een mooie gelegenheid om ervaringen uit te wisselen. We bespreken waar we tegenaan lopen en hoe we het best met bepaalde zaken om kunnen gaan."

Figuur 51: citaat uit het interview met buurtbeheerder Frank Sjaardema (WonenBreborg, 2018a), deze interview stond ook op de site met de titel 'van huismeester naar buurtbeheerder' (website WonenBreborg 29-02-2019 /over ons/nieuws)

De woonconsulent vult dit aan dat als er aanvullende informatie nodig is de buurtbeheerder alleen of samen met de vakman langs kan gaan bij de bewoner om zelf de situatie ter plekke te beoordelen. Als er een vervolgafspraak ingepland moet worden wordt er afgesproken dat de buurtbeheerder met de vakman meegaat, de buurtbeheerder 'assisteert' de vakman bij de reparatie. Als er overlastmeldingen zijn van omwonenden dan wordt dit besproken met de vakman om alert te zijn bij bepaalde adressen en eventueel samen naar het adres te gaan.

De vakman krijgt regelmatig een vraag van de buurtbeheerders om samen naar een woning te gaan, de geïnterviewde vakman citeert de buurtbeheerder als:

“...dan ga ik met jou mee als hulpje”.

De buurtbeheerder krijgt de gelegenheid om laagdrempelig de situatie ter plekke te bekijken. Dit is weleens het geval als omwonenden klagen over stankoverlast en de aanleiding voor de stankoverlast niet direct achterhaald kan worden. De teamleider van de vaklieden merkt op dat buurtbeheerders en woonconsulenten wel eens een balletje opgooien om een woning te bezoeken. De geïnterviewde teamleider dagelijks onderhoud citeert de buurtbeheerders en woonconsulenten “*hier [woning] moeten jullie [vaklieden] eens een keer naar kijken*”. Uit het interview met de woonconsulent en de vaklieden is niet naar voren gekomen of er dan daadwerkelijk wordt gewacht op een ‘toevallig’ reparatieverzoek of dat er actief een bezoek wordt ingepland.

De woonconsulent heeft het vermoeden dat er minder signalen binnenkomen dan dat er eigenlijk geconstateerd worden. De geïnterviewde woonconsulent heeft geconstateerd dat de vaklieden bijvoorbeeld na een escalatie van huiselijk geweld, pas achteraf hun vermoedens willen uitspreken. Bedoelt als een soort bevestiging van hun vermoeden en er niet voor hebben gekozen om hun vermoeden, een sociaal signaal, vooraf door te geven aan de buurtbeheerder of woonconsulent. Voor het geven van terugkoppeling bestaat er bij vaklieden de angst voor represailles door de bewoner in kwestie. Door het wijkgericht werken is de kans aanwezig dat de vakman en de desbetreffende bewoner elkaar tegen kunnen komen. Als het sociaal beheer aansluitend op het onderhoudsmoment een huisbezoek aflegt aan het desbetreffende adres achten de vaklieden dat de kans groot is dat de bewoner een verband legt met de vakman. Deze associatie vinden de vakmannen niet wenselijk als de bewoner het huisbezoek als vervelend ervaart. De aard van de situatie bepaalt in sommige gevallen of de vakman direct melding maakt of het liever niet wil doorgeven of op een later tijdstip wil melden. Dit kan het geval zijn bij illegale handelingen, maar ook huiselijk geweld of agressief gedrag kan een reden zijn om een signaal niet door te geven.

CV-onderhoud (externe partner)

Uit het interview met de woonconsulent komt naar voren dat de CV-partner (nog) geen sociale signalen heeft doorgegeven. De woonconsulent is wel op de hoogte van de informele opdracht voor de signalerende taak:

“...ik weet wel dat ze [de contractmanagers] tijdens de gesprekken met leveranciers spreken over wie is onze klant [kwetsbare huishoudens] ... maar dat ze ook echt aangesproken worden om dit soort [sociale] meldingen te doen, dat betwijfel ik.”

Gevelpartner (externe partner)

De woonconsulent gaf aan dat ze gedurende het gevelonderhoud om de twee weken een overleg had met de uitvoerder en de projectleider, beide in dienst bij de gevelpartner. Tijdens de overleggen zijn er sociale signalen teruggekoppeld, zoals vervuiling. Bij bepaalde signalen zoals hennepkwekerijen of agressie-incidenten waren de uitvoerder en projectleider (in functie bij de gevelpartner), terughoudender. De woonconsulent denkt dat de gevelpartner het mogelijk acht dat WonenBregburg direct actie onderneemt en dat deze gedachte zorgt voor de terughoudendheid. De terughoudendheid komt door de angst aan represailles en de

angst dat de vaklieden hun werkzaamheden voor een bepaalde tijd niet kunnen uitvoeren vanwege een inval van de politie of een ontruiming van een woning.

ONDERHOUDSOPDRACHT

De externe partner vangt sociale signalen op met een intrinsieke reden, het eigen werkproces is ingericht op sociale signalen die (enkel) duiden op gevaar voor de eigen veiligheid en gezondheid van de medewerkers en/of een verstoring van het uitvoeringsproces door bijvoorbeeld agressie-incidenten. De externe partners hebben de opdracht voor de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid aanvaard zonder dat er een financiële vergoeding tegenover staat. De eigen onderhoudsdienst heeft de zorgplicht geïmplementeerd op basis van een bestuurlijke opdracht die is opgenomen in de ondernemingsstrategie.

CV-onderhoud (externe partner)

De cv-partner is gericht op het welzijn en gezondheid van haar medewerkers. De cv-monteurs werkzaam voor de cv-partner zijn vanuit het eigen werkproces gericht op sociale signalen die kunnen duiden op gevaar voor de eigen veiligheid en gezondheid van de medewerkers. De informatie gericht aan de interne organisatie kan aanleiding zijn om bij bepaalde adressen alert zijn, door bijvoorbeeld twee medewerkers in te plannen of een medewerker in te plannen die competenties heeft om met de situatie om te gaan. Zoals eerder beschreven bij deelvraag 2 'verankering van de zorgplicht' (par. 5.1.2) heeft de contractmanager aangegeven dat de cv-partner met het signaleren van een onveilige of onprettige situatie (deels) kan voldoen aan zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid. Doordat de vakman kijkt naar sociale signalen die de bewoners afgeeft, weliswaar met de blik gericht op eigen veiligheid en gezondheid, ziet de contractmanager kans om de vakmannen ook (zijdelings) signalen met betrekking tot sociale problematiek op te laten vangen.

Gevelpartner (externe partner)

Anders dan onderhoud achter de voordeur heeft de gevelpartner niet direct te maken met bewoners of de sociale problematiek die zich achter de voordeur afspeelt. Hier is sprake van sociale problematiek die reeds in beeld is bij WonenBreborg. Als opdrachtgever probeert WonenBreBrug de opdrachtnemer te 'helpen' bij het uitvoeren van de opdracht. De zorgplicht heeft hier meer te maken met de overlast van de werkzaamheden waar (kwetsbare) bewoners hinder zouden kunnen ondervinden of dat er agressie-incidenten zouden kunnen plaatsvinden. De gevelpartner krijgt de opdracht voor de zorgplicht mee omdat WonenBreBrug rekening houdt dat de onderhoudswerkzaamheden de dagelijkse routine van bewoners kunnen aantasten en kwetsbare bewoners in beeld kunnen komen die eerder niet in beeld waren bij WonenBreborg.

Dagelijks onderhoud (interne onderhoudsdienst)

De eigen onderhoudsdienst heeft de opdracht om het dagelijks onderhoud zelf uit te voeren op een manier dat er ruimte is voor zoveel mogelijk klantmomenten. Reparatieopdrachten die niet uitgevoerd kunnen worden in een tijdsbestek van maximaal 2,5 uur tijd worden doorgezet naar de externe onderhoudspartner (dagelijks onderhoud). Op deze manier kunnen de vakmannen langs bij zoveel mogelijk adressen. De onderhoudsopdracht die wordt doorgezet naar de externe partner heeft geen zorgplicht.

De teamleider van de onderhoudsdienst en de vaklieden vinden dat een vaste wijk affiniteit geeft met de wijk. De vaklieden hebben meer informatie en voelen meer verantwoordelijkheid over de technische en sociale aspecten in 'hun' wijk. De onderhoudsdienst werkt met vaste wijken maar vanuit planningstechnische redenen zijn er een aantal vaklieden dat niet in vaste wijken werkt maar juist flexibel over het hele werkgebied. Aanvullende ondersteuning binnen een wijk kan gegeven worden door een flexibel inzetbare vakman; een vakman die wijkgericht werkt hoeft dan niet uit 'zijn wijk' gehaald te worden.

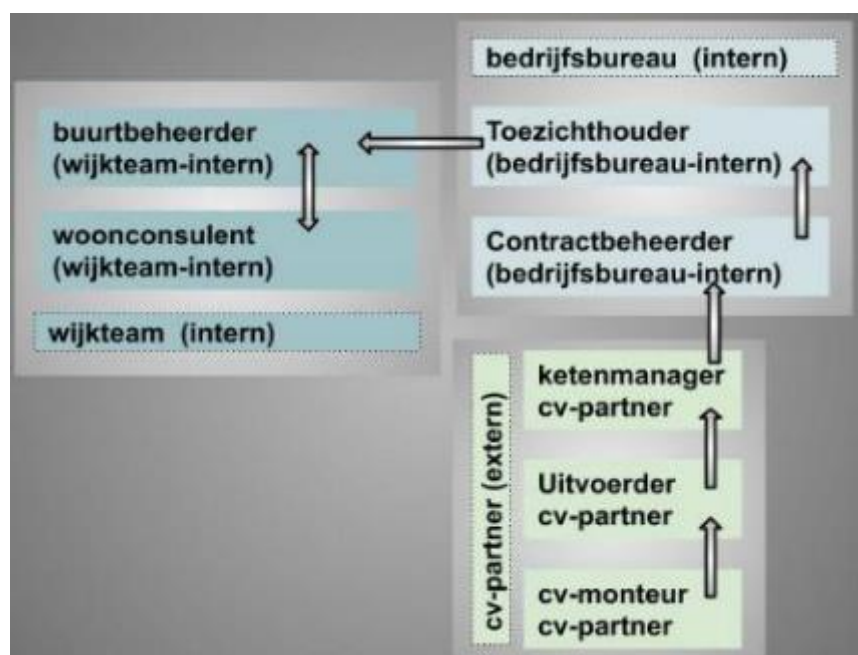
COMMUNICATIE/SAMENWERKING

Bij het doorgeven van een zorgelijk signaal maken de externe onderhoudspartners volgens de geïnterviewde corporatiemedewerkers, de woonconsulent en manager inkoop, een afweging op het vlak van eigen belang. Indien de woonconsulenten of buurtbeheerders van WonenBreburch op basis van het doorgegeven signaal meteen een huisbezoek afleggen, nog voordat de werkzaamheden zijn afgerond, zou dit kunnen leiden tot een verstoring van de werkzaamheden. Volgens de geïnterviewde corporatiemedewerkers bestaat er bij zowel de interne als de externe vaklieden angst voor represailles bij het doorgeven van zorgelijke signalen. In het geval dat de corporatie actie onderneemt zou de bewoner een verband kunnen leggen met de vakman die bij hem thuis is geweest voor een reparatie. De vaklieden geven de woonconsulenten en buurtbeheerders het dringende advies om een eventueel huisbezoek uit te stellen tot na afloop van de werkzaamheden.

CV-onderhoud (externe partner)

In het geval dat een cv-monteur een zorgelijke situatie constateert waar vanuit de zorgplicht een melding moet komen maakt de cv-monteur een melding bij de uitvoerder, dat is de leidinggevende van de monteur. De uitvoerder van de cv-partner meldt het dan weer bij zijn leidinggevende (ketenmanager) of bij een contractbeheerder. De contractbeheerder is het aanspreekpunt van WonenBreburch. De contractbeheerder geeft de melding vervolgens mondeling of via de mail door naar de

wijkopzichter om zo uiteindelijk doorgegeven te worden aan de woonconsulent of de buurtbeheerder. Er is in dit proces geen direct contact met het sociaal domein en de vakman. De terugkoppeling van sociale signalen via de cv-monteur is schematisch weergegeven in figuur 52.



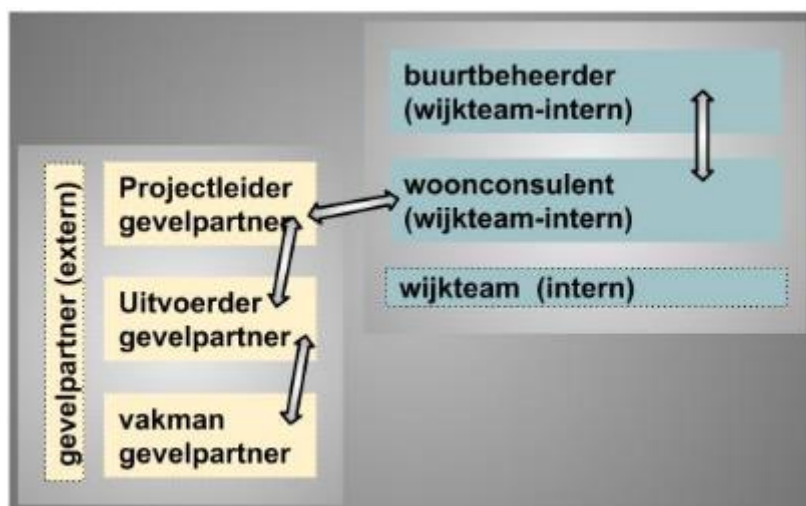
Figuur 52: terugkoppeling opgevangen signalen (cv-monteur) (eigen illustratie)

Bekend is dat de cv-partner de meldingen filtert en selecteert voordat er een melding daadwerkelijk wordt doorgezet naar de corporatie. Volgens de contractmanager betekent het filteren en selecteren dat een melding nader wordt bekeken of het inderdaad gaat om een melding van een zorgelijke situatie achter de voordeur en of een melding vanuit privacywetgeving doorgegeven mag worden. Organisaties weten niet met zekerheid of en hoe de melding vanuit de privacywetgeving gemaakt mag worden. De HR-directeur, Maud Provily, geeft in een interview aan dat de organisatie een app heeft ontwikkeld waarin onveilige situaties geregistreerd kunnen worden (MONO-zakelijk, 2021). De contractmanager is op de hoogte van de app en de registratie van agressie-incidenten maar bij privacygevoelige informatie wordt ervan uitgegaan dat meldingen niet formeel uitgewisseld mogen worden tussen de organisaties.

Gevelpartner (externe partner)

Voor de start van de uitvoeringswerkzaamheden wordt de gevelpartner door WonenBregburg geïnformeerd over sociale problemen die de uitvoeringswerkzaamheden kunnen beïnvloeden en waarmee de gevelpartner rekening kan houden tijdens de uitvoeringswerkzaamheden. Uit het interview met de woonconsulent is naar voren gekomen dat WonenBregburg de sociale en technische aspecten van het gevelonderhoud heeft losgetrokken. De woonconsulent begeleidt sociaal gerelateerde zaken die binnen het gevelonderhoud kunnen voorkomen, zoals kwetsbare bewoners die niet goed kunnen omgaan met de werkzaamheden of sociale signalen die opgemerkt worden door de vakmannen. De gevelpartner zou sociale problemen kunnen tegenkomen waardoor de veiligheid en gezondheid van de vakmannen niet gewaarborgd kan worden en/of een verstoring in het werkproces zou kunnen ontstaan.

De samenwerking tussen de gevelpartner en WonenBregburg om de veiligheid en het werkproces te waarborgen is uitgebreid door opdracht te geven om sociale signalen die de vakman opvangt terug te koppelen aan WonenBregburg. De vakmannen van de gevelpartner geven de sociale signalen door aan hun eigen uitvoerder. Via de uitvoerder (externe gevelpartner) worden de signalen teruggekoppeld aan de projectleider van de gevelpartner. De projectleider geeft vervolgens de sociale signalen rechtstreeks door aan de woonconsulent. De terugkoppeling van sociale signalen via de gevelpartner is schematisch weergegeven in figuur 53.



Figuur 53: terugkoppeling opgevangen signalen (vakman gevelpartner) (eigen illustratie)

WonenBreburch heeft een eigen projectleider (in dienst van WonenBreburch) die tevens contactpersoon is van de gevelpartner maar de eigen projectleider gaat over de technische aspecten van de onderhoudswerkzaamheden.

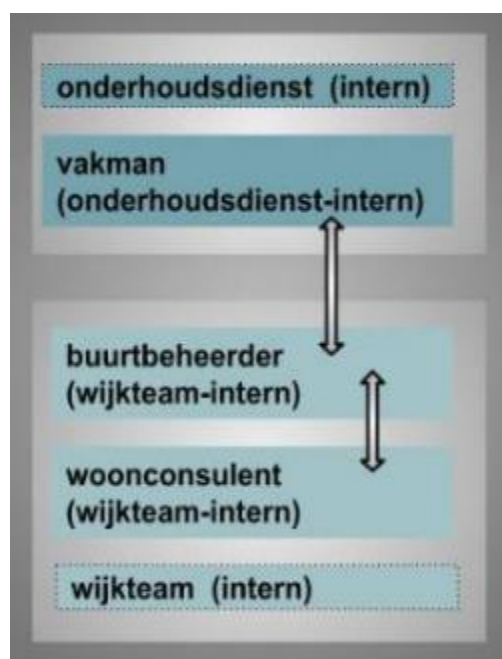
Dagelijks onderhoud (interne onderhoudsdienst)

Met het oog op het actueel houden van sociale meldingen is er ooit in de functieomschrijving van de interne vakmannen een minimaal aantal meldingen benoemd. Het dagelijks onderhoud heeft de zorgplicht in de werkinstructie geconcretiseerd als het “afgeven van minimaal 3 signalen per jaar”. Alle geïnterviewde corporatiemedewerkers geven aan dat het benoemen van een minimum aantal bij de eis voor het afgeven van sociale signalen inmiddels is achterhaald door de praktijk. Volgens de P&O adviseur en de teamleider zou een vakman aan het einde van een periode een inhaalslag kunnen maken om zo aan een minimum aantal meldingen te komen, wat niet ten goede zou komen aan de kwaliteit van de meldingen.

De vakmannen hebben het idee dat zij de bewoners te kort meemaken. De vakman vreest dat door de signalen die hij in een kort tijdsbestek opvangt en doorgeeft een onterecht beeld van een huishouden kan ontstaan. Als een soort bevestiging dat een signaal inderdaad aantoont dat er iets aan de hand is wil de vakman signalen waaraan hij twijfelt eerst informeel bespreken met bijvoorbeeld teamgenoten. Vaklieden geven aan dat ze de voorkeur geven om onderling, in een informele setting de opgevangen signalen te bespreken voordat er signalen worden doorgegeven. De voorkeur voor een mondelinge melding aan het wijkteam zonder gebruik te maken van een digitaal formulier, had vooral te maken dat de vakman liever zijn ‘onderbuikgevoel’ eerst bespreekt. Het komt ook voor dat door de nauwe relatie met de buurtbeheerder een vakman signalen over een mogelijke zorgelijke situatie eerst informeel wil bespreken. Een buurtbeheerder kan dan op uitnodiging van de vakman mee gaan naar een onderhoudsafspraak. Volgens de vaklieden komt het ook voor dat de buurtbeheerder het verzoek heeft om alert te zijn op sociale signalen bij bepaalde complexen of adressen in verband met de melding van overlast via de burens. Dit kan het geval zijn van bijvoorbeeld stankoverlast in verband met vervuiling.

De vaklieden hebben de wens om geïnformeerd te worden over signaal dat ze doorgegeven hebben met informatie over wat er mee gedaan is en vooral of het een terecht signaal was. De terugkoppeling van sociale signalen via de interne vakman is schematisch weergegeven in figuur 54.

Vaklieden hebben de indruk dat elke melding wordt geregistreerd in het hoofdsysteem van WonenBreBrug. De vakman denkt dat de informatie in een systeem geregistreerd worden en achteraf niet meer aangepast kan worden. Te denken valt dan aan een melding waarvan de vakman achteraf zelf constateert dat een melding niet terecht zou zijn. Sommige signalen zouden in het geval van een onterechte melding een ‘vervuiling’ in het registratie systeem kunnen veroorzaken. Om te



Figuur 54 terugkoppeling opgevangen signalen (interne vakman) (eigen illustratie)

voorkomen dat er een onterecht beeld wordt geregistreerd geeft de vakman de voorkeur voor een directe en mondelinge terugkoppeling. Overigens komt uit de gesprekken met de woonconsulent naar voren dat er geen registraties zijn van louter sociale meldingen. Een andere reden die de vakman aanvoert om signalen mondeling te bespreken met de buurtbeheerder is dat de vakman het gewoon fijn vindt om direct een terugkoppeling te ontvangen van zijn bevindingen en het verloop van zijn melding. De schriftelijke terugkoppeling via het 'ogen- en oren formulier' heeft niet de voorkeur van de vaklieden en wordt in de praktijk dan ook niet gebruikt.

COMPETENTIE

CV-onderhoud (externe partner)

De cv-monteurs hebben van hun werkgever (de cv-partner) instructies meegekregen om alert te zijn op (sociale) signalen die duiden op een onveilige of een onprettige situatie om in te werken. Monteurs kunnen op de opdrachtbon (digitaal) aangeven als ze een onveilige of een onprettige situatie aantreffen.

De contractmanager merkt op dat onderhoudspartners verschillend kijken naar een zorgelijke situatie, zelfs naar zorgelijke situaties waarbij sprake is voor gevaar voor de veiligheid van eigen medewerkers. De contractmanager concludeert hierop dat de zorgplicht niet bij alle cv-partners wordt gedragen. Deze conclusie trekt de contractmanager uit de reactie van de (andere) cv-partner op de vraag of de corporatie hen kon assisteren bij het signaleren van en omgaan met agressie incidenten. De cv-partner heeft hierop aangegeven dat hij geen interesse heeft voor bijstand vanuit de corporatie. De cv-partner had hiervoor geen interesse omdat de vakmannen geen last zouden hebben van uitingen van agressief gedrag terwijl de cv-partner (met de zorgplicht) hier gebruik van heeft gemaakt en de training op eigen kosten heeft georganiseerd.

Overigens is er bij de inrichting van de zorgplicht bij de interne onderhoudsdienst of bij de externe onderhoud partners, de gevelpartner en cv-partner, geen afspraken gemaakt voor een budget specifiek voor de uitvoering van de zorgplicht.

Dagelijks onderhoud (interne onderhoudsdienst)

De opdracht voor de zorgplicht zoals WonenBreBrug die heeft gegeven aan de interne onderhoudsdienst wordt door de teamleider naar eigen bewoordingen omgezet als:

"Als je weggaat moet je net zo prettig weg kunnen lopen als je thuis weggaat. Als je denkt hier speelt iets dan moet je iets doen en dan maak je een signaal..."

De vaklieden verwoorden een zorgelijke situatie als:

"Soms kom je ergens binnen. Het is niet pluis ik heb een onderbuikgevoel. Ik kan niet zeggen het is vuil, ik kan het niet goed verwoorden. Maar ik heb wel het idee van hier speelt er iets."

Een vakman werkzaam bij een corporatie wordt geacht de 'ogen en oren' van de corporatie te zijn. De competenties die bij de zorgplicht horen liggen in de lijn van de werkzaamheden van het dagelijks onderhoud. De opdracht voor de zorgplicht wordt door alle geïnterviewde corporatiemedewerkers niet als een bijkomende activiteit gezien. Sociale vaardigheden worden niet als een 'pré' gezien maar eerder als een eis in combinatie met de technische

vaardigheden. De P&O adviseur noemt expliciet dat de vakmannen ook op sociale vaardigheden worden geselecteerd. In fig.55 is de functieomschrijving van een vakman weergegeven. Hieruit is te lezen dat het maken van sociale meldingen bij maatschappelijke problemen een prominente plek hebben bij de functieomschrijving. De signalerende taak van de interne vaklieden wordt in de vacature tekst vertaald als 'sociaal vaardig en hebt verantwoordelijkheidsgevoel' (fig.56).

Functie-inhoud	
Prestatieveld	Resultaatgebieden (verantwoordelijkheid, output)
Onderhoud	1. Werkzaamheden mutaties en reparatieverzoeken gerealiseerd. 2. Inzet 24-uurs bereikbaarheid mede gerealiseerd. 3. Melding technische en sociaal-maatschappelijke problemen gerealiseerd.
ARBO	1. Inzet en naleving ARBO gerealiseerd.
Huurincasso	1. Ontruiming mede gerealiseerd.
Magazijn- en werkplaatsbeheer	1. Registratie uren en materialen gerealiseerd (eigen gebied). 2. Bewaking voorraden bedrijfswagen gerealiseerd. 3. Goede onderhoudstaat van materieel en auto mede gerealiseerd.
Kwaliteit	1. Verbetervoorstellen kwaliteits-managementsysteem gerealiseerd.

Figuur 56: functieomschrijving interne vakman (dagelijks onderhoud)

Je bent

- zelfstandig en je kunt in teamverband werken;
- representatief, kwaliteitsgericht, kostenbewust en betrokken;
- klantgericht, betrouwbaar en ondernemend;
- **sociaal vaardig en hebt verantwoordelijkheidsgevoel.**

Figuur 55: vacature interne vakman (dagelijks onderhoud)

De vaklieden hebben (eenmalig) een training gekregen waarbij ze instructies kregen om alert te zijn op bepaalde signalen. De training is georganiseerd door de woonconsulent. De vaklieden hebben de training ervaren als leerzaam en wordt door de vaklieden aangeduid als een 'eyeopener' om weer alert te worden op sociale signalen.

"Ik denk dat je blind wordt voor bepaalde dingen in de woningen van mensen, zoals vervuiling en dat je dat zo vaak gezien hebt dat je daar niet meer van opkijkt. Sommige zaken zie je al niet meer."

De training is een middel geweest om de vakmannen alert te houden. De P&O adviseur geeft aan dat er verder weinig tot niets gedaan wordt om vanuit de onderhoudsdienst competenties te ontwikkelen bij de interne vaklieden. De onderhoudsdienst gelooft wel in het leren van elkaar, 'learning-on-the-job'. Voor de zorgplicht wordt er niet veel geregeld om de learning-on-the-job te stimuleren. De verwachting is dat een senior-medewerker een nieuwe collega inwerkt en de fijne kneepjes van het vak bijbrengt. Veel senior-medewerkers hebben in de loop van de jaren ook ervaring opgebouwd om dit ook weer door te geven. De P&O

adviseur ziet de nauwe samenwerking van de vakman en de buurtbeheerder als een meerwaarde voor het (door)ontwikkelen van de competenties bij de vakman. De nauwe samenwerking stimuleert een 'kruisbestuiving' tussen de competenties van de vaklieden en de buurtbeheerder.

Vanuit WonenBreBurg worden vakmannen gemotiveerd om te solliciteren naar de functie van buurtbeheerder. De corporatie stimuleert de vakman om geïnteresseerd te raken in het sociaal domein en de nodige trainingen zelf te volgen vanuit zijn leerbudget dat WonenBreBurg beschikbaar stelt. Aan de andere kant kan de buurtbeheerder (vaak zelf een voormalig vakman) de vakman helpen bij zijn signalerende taak. De buurtbeheerder wordt gestimuleerd om de vakman bij te staan bij de competentie-ontwikkeling omdat de buurtbeheerder, als de ogen-en-oren in de wijk, hier later profijt van kan hebben. De reparatie uitvoeren is slechts een klein onderdeel van de activiteiten die plaatsvinden zodra een woning wordt binnengetroten. De vaklieden kenmerken zich als:

"We zijn allemaal dezelfde type mensen, dezelfde softies. De zorgzame mannen."

Volgens de P&O adviseur bestaat het technische werk in principe uit repeterend werk en biedt weinig uitdaging. Alles eromheen geeft het werk uitdaging en biedt ruimte voor zelfstandigheid en creativiteit. Slechts een klein deel van de (nieuwe) medewerkers kiest ervoor om de functie niet door te zetten onder andere vanwege de combinatie van competenties voor sociaal en techniek.

WonenBreBurg legt veel verantwoordelijkheid bij de medewerker en die moet tijdens de sollicitatie WonenBreBurg kunnen overtuigen van zijn sociale vaardigheden bij de omgang met kwetsbare groepen. In de vacature voor een vakman (fig. 55) wordt de vraag voor sociale vaardigheden benadrukt. Op de vraag hoe de corporatie de sociale vaardigheden van een vakman tijdens een sollicitatie kan inschatten heeft de P&O adviseur gewezen op een handboek met competentievragen. De sociale vaardigheden van de sollicitant worden getoetst aan de hand van de opgestelde competentieprofielen. De competenties die een vakman minimaal moet bezitten zijn sociale vaardigheden waarmee de vakman op een goede manier om kan gaan met de diversiteit (nationaliteiten) en de kwetsbaarheid van de bewoners en binnen de woning zijn taak kan uitvoeren. Aan de hand van onder andere deze competentieprofiel kan de P&O adviseur gerichte vragen stellen en een inschatting maken of de vakman om kan gaan met de diverse doelgroepen. Volgens de P&O adviseur en de teamleider dagelijks onderhoud kunnen de vaklieden de signalerende taak zonder veel moeite uitvoeren met de sociale vaardigheden die zij al bezitten.

5.1.4 Het resultaat van de zorgplicht

Het resultaat van de zorgplicht in de formele onderhoudsopdracht is besproken met de woonconsulent. Binnen de wijkteams zijn de woonconsulenten verantwoordelijk voor het sociaal beheer. De woonconsulent geeft aan dat sociale meldingen een belangrijk onderdeel voor het sociaal beheer zijn. Indien de woonconsulent het nodig vindt kan de melding besproken worden in het zorg- en gemeentelijk netwerk. WonenBreBurg werkt samen met de politie, welzijnswerk, wijkverpleging en maatschappelijk werk, de woonconsulent vertegenwoordigt WonenBreBurg in de samenwerking. In het visitatierapport 2016-2019 wordt ook expliciet vermeld dat WonenBreBurg veel samenwerkingsverbanden heeft met zorg- en welzijnsorganisaties en dat medewerkers van WonenBreBurg, de woonconsulenten en huismeesters [buurtbeheerders] snel en actief samenwerken met de zorg- en welzijnsorganisaties (Raeflex, 2021, pp. 32,49).

Woonconsulenten richten zich binnen WonenBreborg op bepaalde zorgthema's zoals huiselijk geweld of langer thuis wonen en vertegenwoordigen WonenBreborg in werkgroepen met vertegenwoordigers van het zorgnetwerk. De werkgroepen worden op basis van de prestatieafspraken georganiseerd samen met de gemeente en het zorgnetwerk binnen de gemeente. Het doel is om de leefbaarheid van de wijken te bevorderen en te waarborgen. Binnen de werkgroepen wordt informatie uitgewisseld over concrete zorgelijke situaties en wat er nodig is om fijn thuis te kunnen wonen. Zo hebben WonenBreborg en Thebe, zorgaanbieder voor ouderen, vastgesteld dat er behoefte is voor onderlinge contact (eenzaamheid). Hierop heeft WonenBreborg samen met Thebe het project Fijn Thuis gestart. Met het project beogen Thebe en WonenBreborg het onderlinge contact tussen ouderen te bevorderen door te voorzien in voorzieningen zoals een ruimte om bij elkaar te komen. De geïnterviewde woonconsulent is de ambassadeur (aandachtsfunctionaris) van de taskforce huiselijk geweld en kindermishandeling. Dit houdt in dat de woonconsulent de taak heeft om op de werkvloer bewustwording te creëren en aandacht te vragen voor kindermishandeling en huiselijk geweld. Dit doet ze door collega's wegwijs te wijzen hoe ze signalen moeten herkennen en wat ze moeten doen als er een vermoeden is van huiselijk geweld en kindermishandeling.

COMPETENTIE

De woonconsulent geeft aan dat zij in samenwerking met de taskforce kindermishandeling en huiselijk geweld een (eenmalige) training heeft georganiseerd om de (interne) vakmannen alert te houden voor hun signaleringsfunctie en te leren alert te zijn voor bepaalde signalen. Tegelijkertijd geeft de woonconsulent aan dat niet iedereen op een signaalfunctie getraind kan worden of dat niet iedereen dezelfde verantwoordelijkheid voelt voor het maken van een sociale melding. Het resultaat is afhankelijk van de persoonlijke instelling van een vakman. De training die door de woonconsulent is verzorgd wordt door de woonconsulent als voldoende gezien. De woonconsulent ziet verder geen aanleiding voor het geven van feedback op de kwaliteit van de melding of kleine aanwijzingen om de kwaliteit van de meldingen te verbeteren.

De trainingen zijn praktijkgericht zonder diepgaande materie, de woonconsulent houdt rekening dat vaklieden 'doeners' zijn en niet de hele dag op een stoel willen zitten om te praten over verward gedrag, psychoses en schizofrenie. De trainingen zijn dan ook gebaseerd op het herkennen van (simpele) signalen. De voorbeelden die de woonconsulent tijdens het gesprek heeft aangegeven waren gerelateerd aan de bouwkundige staat. Zoals het ontbreken van een deurklink, een deur die je alleen vanaf de buitenkant op slot kan doen, regelmatige reparatieverzoeken op één adres vanwege een ingeslagen deur of ruit. In het geval dat er nieuwe medewerkers worden ingezet als vakman is er geen plan ontwikkeld om tussentijds trainingen te geven. Het uitgangspunt is dat de nieuwkomers worden opgevangen door de oudere medewerkers.

De geïnterviewde woonconsulent is geen voorstander van het op voorhand delen van zorgen over een bepaald huishouden en de vakman te vragen om bij dit huishouden extra alert te zijn. Dit vindt zij niet wenselijk omdat er in de praktijk een reële kans bestaat dat de vakman zijn gedrag gaat afstemmen op het door de woonconsulent geschetste beeld van een huishouden. Dit zou dan ook door kunnen werken bij het opvangen van signalen en hiermee aanleiding geven voor een vertekend beeld van het huishouden.

De zorgplicht wordt door de woonconsulent opgevat als het doorgeven van feitelijke constatering, dat wil zeggen het doorgeven van zintuiglijke waarnemingen. De

woonconsulent ervaart dat het opvangen van een sociaal signaal afhankelijk is van de normen en waarden van de vakman. Onderhoudsvaklieden hebben verschillende acceptatieniveaus. Zelfs bij agressie-incidenten, een scheldpartij waarbij de ene vakman meer kan hebben dan de andere. De vakman die meer kan hebben kan uiteindelijk besluiten om het incident niet terug te koppelen naar de organisatie.

De woonconsulent merkt verder op dat vakmannen de verantwoordelijkheid voor het maken van een sociale melding belastend vinden als ze niet zeker zijn van het signaal. Op de vraag hoe de vakmannen meer vertrouwen kunnen ontwikkelen in de door hun opgevangen signalen is het antwoord van de geïnterviewde woonconsulent dat de sociale vaardigheden afhankelijk zijn van de persoonlijke instelling van de vakman. De woonconsulent is geen voorstander om dit 'innerlijke proces' te verstoren door het geven van werkinstructies, of trainingen om competenties verder te ontwikkelen dan het kijken en opvangen van bouwkundige gebreken die kunnen aanduiden op een sociale problematiek. De vakmannen hebben allemaal wel een training gehad met de bedoeling om aandacht te vragen voor hun signaleringsfunctie en signalen te herkennen voor het maken van een feitelijke constatering.

FORMELE OPDRACHT

De impact van de (informele) opdracht voor de zorgplicht bij de CV-partner is zodanig laag dat de woonconsulent niet heeft aangegeven dat zij meldingen via een cv-monteur heeft ontvangen. Sterker nog de woonconsulent en P&O adviseur weten niet wat de stand van zaken is rondom de opdracht voor de zorgplicht aan de cv-partner. Uit het gesprek met de woonconsulent komt naar voren dat de gevelpartner meldingen doorgeeft met betrekking tot zorgelijke situaties die voortkomen uit agressie-incidenten en verstoringen in het werkproces. De signalen van zorgelijke situaties met betrekking tot de leefbaarheid zijn afkomstig van de eigen onderhoudsvaklieden (in dienst bij de corporatie) die het dagelijks onderhoud uitvoeren en daadwerkelijk achter de voordeur kunnen kijken. Het effect van een formele opdracht voor de zorgplicht aan de interne onderhoudsdienst is volgens de woonconsulent dat het "heel goed is dat de vakmannen ook de rol van 'ogen en oren' kunnen invullen" maar tegelijkertijd stelt zij ook vast dat ook zonder de formele opdracht in de onderhoudsopdracht sociale meldingen van de vaklieden zou doorkrijgen. De woonconsulent geeft aan dat een formele opdracht van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht niet heeft geleid tot meer inzet of meer resultaat dan voorheen. De woonconsulent geeft aan dat vaklieden maar ook de overige medewerkers van WonenBurg de afspraak hebben om vermoedens van zorgelijke situaties achter de voordeur door te geven aan de woonconsulent of buurtbeheerder.

Een van de geïnterviewde vaklieden heeft een voorbeeld gegeven over zijn sociale melding aan de buurtbeheerder, de melding had betrekking op een vervuilde woning. Twee maanden later had de vakman terugkoppeling gevraagd bij de buurtbeheerder. Naar aanleiding van de sociale melding van de vakman was de buurtbeheerder langs geweest bij de bewoner en bleek dat de ouders waren overleden en de bewoner alleen achter was gebleven. De buurtbeheerder heeft de situatie van de bewoner besproken met de woonconsulent. Uiteindelijk heeft de woonconsulent besloten om de melding door te geven aan een zorginstelling die de situatie verder heeft opgepakt van de woonconsulent.

"Toen zei hij [buurtbeheerder] tegen mij dat er een zorginstelling op zat. Zijn ouders waren overleden en hij was alleen achtergebleven en had een zetje nodig."

5.2 Case B: GroenWest

GroenWest is een corporatie in Woerden en biedt huisvesting aan ongeveer 12000 huishoudens. De corporatie heeft haar onderhoudswerkzaamheden uitbesteed en heeft geen eigen onderhoudsdienst. In deze casus wordt de samenwerking met de externe onderhoudspartners onderzocht.

5.2.1 Hoe heeft Groenwest het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie georganiseerd

ZORGPLICHT

In de Prestatieafspraken 2019-2023 met de gemeente Woerden vraagt de gemeente inzet van GroenWest voor het bevorderen van de leefbaarheid in de wijken, buurten en complexen. Hiervoor zijn afspraken gemaakt om samen met de lokale maatschappelijke partners zoals de gemeente, politie, zorg- en welzijnsorganisaties, schuldhulpverlening en huurdersorganisaties op te trekken, zie fig.57 (GemeenteUtrecht et al., 2019, p. 6).

- *het vroeg signaleren van individuele en sociale problemen bij huurders waarbij Groenwest kiest voor een proactieve aanpak in het voorkomen en oplossen van overlast en onrechtmatige bewoning, huurschulden en huisuitzettingen. Hierbij trekt Groenwest samen op met lokale maatschappelijke partners waaronder gemeente, politie, zorg- en welzijnsorganisaties, schuldhulpverlening en huurdersorganisaties;*

Figuur 57: prestatieafspraken met betrekking tot de leefbaarheidstaak (GemeenteUtrecht, GroenWest, & HVWeidelanden, 2019, p. 6)

In de praktijk is dit uitgerold als een samenwerking binnen het 'signaalteam' met onder andere de wijkverpleegkundige, wijkagent en maatschappelijke werkers van de gemeente (Rijsbergen, 2020, p. 12). In het signaalteam worden sociale signalen mondeling besproken/gedeeld met de teamleden. Binnen de samenwerking creëert GroenWest een maatschappelijke meerwaarde door het delen van kennis en informatie die GroenWest beschikbaar heeft over de bewoners in de wijken waarin zij actief is. De afspraken omtrent zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid zijn gebaseerd op "het vroeg signaleren van individuele en sociale problemen bij huurders waarbij GroenWest" (GemeenteUtrecht et al., 2019, p. 6).

GroenWest benadrukt in haar ondernemingsplan dat haar kerntaak wordt gevormd door te voorzien in 'een stevige thuisbasis' voor de kleinere portemonnee (GroenWest, 2019, p. 4). GroenWest geeft in haar ondernemingsplan aan dat kennis over de bewoners de grondslag vormt voor het kunnen bieden van een stevige thuisbasis' (zie fig.58).

We zien dat huurders met een zorgvraag en kwetsbare, soms eenzame huurders langer zelfstandig thuis wonen dan voorheen. Dit vraagt om goede voelsprietten voor wat er speelt en nodig is en vraagt van ons dat we voortdurend mee veranderen en ons vernieuwen.

Figuur 58: citaat ondernemingsplan 2019+ (GroenWest, 2019, p. 4)

Gerelateerd aan de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid wordt kennis over de bewoner vertaald naar het ontwikkelen van 'goede voelsprietten'. Hiervoor heeft GroenWest behoefte voor een nauwe samenwerking met o.a. de onderhoudspartners voor het opvangen van signalen gerelateerd aan de huiselijke situatie. GroenWest benadrukt de opdracht voor de signaalfunctie van de onderhoudspartner, zie fig.59 (GroenWest Ondernemingsplan 2019 p.23).

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.

Figuur 59: proactief signaleren (GroenWest, 2019, p. 23)

De uitvoering van de zorgplicht wordt binnen het interne opdrachtgeverschap aangevuld met de rol van de wijkbeheerder. De geïnterviewde coördinator van dagelijks onderhoud geeft aan dat de functie van de wijkbeheerder is ontstaan uit de rol van huismeester. De huismeester had in zijn rol ook een taak voor het technische beheer. Kleine werkzaamheden, op schroevendraaier niveau, konden door de huismeester opgepakt worden, de grotere werkzaamheden werden doorgegeven aan de onderhoudsdienst, die destijds in eigen beheer was. Met de ontwikkeling naar het uitbesteden van het dagelijks onderhoud is de huismeester omgezet naar de functie van wijkbeheerder, een rol waarin uitsluitend de zorgplicht/signaalfunctie centraal staat. De wijkbeheerder wordt gezien als 'de ogen en de oren' in de wijk. De functieomschrijving van de wijkbeheerder is uitsluitend gericht op sociaal gerelateerde taken (zie fig.60)

Is actief in contact met huurders. Doet huisbezoeken.
Organiseert tafelgesprekken etc. Signaleert knelpunten rondom kwetsbare huurders.
Werkt nauw en actief samen met netwerkpartners op uitvoerend niveau in de wijk (zoals wijkagent, BOA, hulpverleners etc.)

Figuur 60: functieomschrijving wijkbeheerder (GroenWest, 2018, p. 109)

De wijkbeheerder wordt in zijn taak om actief contact te hebben met de bewoners gefaciliteerd door GroenWest, tegelijkertijd worden de bewoners gefaciliteerd in het doorgeven van sociale signalen. Op de website van GroenWest (fig.61) (GroenWest, 2021c) wordt aangegeven dat de bewoners bij de wijkbeheerder terecht kunnen voor het doorgeven van sociale signalen.

Voor welke taken kan ik bij de wijkbeheerder terecht?

De werkzaamheden van de wijkbeheerder bestaan uit onder andere de volgende punten:

signaleringsfunctie in de wijk op sociaal gebied

Figuur 61: functie wijkbeheerder via website GroenWest (GroenWest, 2021c)

GroenWest maakt de bewoners bewust dat zij signalen uit de wijk of hun complex kunnen doorgeven. Hiervoor heeft GroenWest een flyer (fig.62) ontwikkeld die bewoners attent

maakt dat de bewoners zich kan opgeven als de ogen en oren in de wijk voor GroenWest, elke nieuwe bewoner ontvangt de flyer bij het huurcontract (GroenWest, 2021a).

Ogen en oren in de wijk, iets voor u?

Bij onze huurders leven veel wensen en goede ideeën. Wij willen hier meer mee doen. Om te weten wat er speelt in uw wijk en wat u hierin kan betekenen, gaan we in gesprek met elkaar. Wij willen graag regelmatig met een groep huurders om tafel die met plezier een steentje bijdragen aan een prettige leefomgeving.

Wilt u zich ook aanmelden als sleutelfiguur/ambassadeur?

Aanmelden kunt u via info@GroenWest.nl. Vermeld bij uw mail 'sleutelfiguur'.

Figuur 62: flyer bij het huurcontract, bewustzijn creëren bij de bewoners (ambassadeurs in de wijk)

bron: (GroenWest, 2021a)

ONDERHOUDSOPDRACHT

GroenWest werkt samen met zes (externe) onderhoudsbedrijven voor de uitvoering van haar onderhoudswerkzaamheden. Op basis van het onderhoudsproces vormen de onderhoudspartners voor het dagelijks onderhoud, planmatig onderhoud en groot onderhoud een keten voor de onderhoudswerkzaamheden. De onderhoudsbedrijven die zich gespecialiseerd hebben voor de verschillende processen in het onderhoud hebben zich verenigd in een alliantie (GroenWest, 2020). Volgens de coördinator dagelijks onderhoud is het bezit van GroenWest opgedeeld in een noordelijk en zuidelijk deel. Het onderhoud van ieder deel staat onder beheer van een alliantie. GroenWest heeft te maken met twee allianties. Een alliantie heeft 2 planmatig onderhoudspartners en een partner die zich gespecialiseerd heeft in groot onderhoud, waarvan 1 partner tevens verantwoordelijk is voor het dagelijks onderhoud. Het beoogde resultaat van de alliantie is dat de onderhoudspartners gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor alle processen gerelateerd aan een bouwkundig onderdeel. De onderhoudsopdracht voor het planmatig onderhoud (instandhouding) en het reparatieonderhoud zijn dan ook geen losstaande onderhoudsopdrachten. In de periode dat dit onderzoek is uitgevoerd was de samenwerking met de alliantie volop in ontwikkeling. Het beoogde resultaat is dat GroenWest binnen de alliantie één aanspreekpunt (ketenregisseur) heeft waarmee de werkzaamheden in de verschillende onderhoudsprocessen, vooralsnog planmatig en groot onderhoud, worden gecoördineerd.

Dagelijks onderhoud

De coördinator dagelijks onderhoud geeft aan dat het dagelijks onderhoud gaat over onderhoudsactiviteiten als gevolg van reparatieverzoeken (reparatieonderhoud) of als mutatieonderhoud. De alliantie krijgt één opdracht met de afspraak dat er een bepaald percentage van een onderdeel binnen de afgesproken periode mag degraderen en opgelost mag worden d.m.v. een niet-planmatig proces (reparatieonderhoud). In de praktijk kunnen er situaties ontstaan waarbij bijvoorbeeld binnen een jaar na planmatige onderhoudswerkzaamheden (instandhouding) er reparatie verzoeken kunnen binnenkomen die met het reparatie proces opgepakt kunnen worden. Het dagelijks onderhoud wordt ingericht op het te behalen resultaat en het vertrouwen dat de onderhoudspartner de afspraken zal nakomen. De resultaten worden meetbaar gemaakt en beoordeeld op basis van indicatoren (KPI). Zo zijn er indicatoren die het resultaat meetbaar maken op het vlak van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. Als de onderhoudspartner het afgesproken resultaat niet behaald krijgt de onderhoudspartner een signaal in de vorm van een boze brief, de coördinator vastgoedonderhoud noemt het een 'gele kaart'. Volgens de coördinator

vastgoedonderhoud wordt de onderhoudspartner gemotiveerd om de afspraak na te komen omdat er bij het herhaaldelijk achterwege blijven van de afgesproken resultaten de onderhoudspartner weet dat het onderhoudscontract niet verlengd zou kunnen worden.

Team indeling bij het dagelijks onderhoud

De onderhoudspartners hebben ieder een deel van de woningportefeuille onder beheer. Hoe het beheer van de woningen op adresniveau wordt georganiseerd wordt bepaald door de onderhoudspartner. De onderhoudspartner hanteert voor het inplannen van de vakmannen de eigen bedrijfsregels. De manager Vastgoed en Wonen en de coördinator dagelijks onderhoud geven beiden aan dat het wijkgericht werken wordt gedragen door GroenWest en zeker gezien wordt als een meerwaarde voor activiteiten met een sociaal component, de coördinator dagelijks onderhoud zegt hierover het volgende:

“Het [wijkgerichte teams] was meer losgelaten, maar er was wel behoefte aan om toch weer meer teams te vormen. Locatie gericht. Omdat je toch veel meer kennis, inhoudelijk van die locatie of van het gebied, of van de huurder had.”

Tijdens de gesprekken met de onderhoudspartners benadrukken beide onderhoudspartners dat er in de opdracht voor het dagelijks onderhoud het wijkgericht werken geen eis is geweest bij de planning van de vakmannen. Volgens de HR-adviseur van onderhoudspartner A hoeft er bij het inplannen van vakmannen voor reparatiewerkzaamheden geen onderscheid gemaakt te worden op de technische kennis en kunde van de vakman. De ene onderhoudspartner kiest voor een vaste wijk per vakman:

“We werken altijd met vaste jongens in vaste wijken. Die jongens weten eigenlijk precies wat voor soort mensen er achter een voordeur zitten.”

Terwijl onderhoudspartner B juist niet kiest voor een vaste wijk en de voorkeur geeft aan ‘rijden op de kaart’:

“We rijden op de kaart, en proberen het zo efficiënt in te plannen. We proberen natuurlijk wel te plannen dat we niet eerst in Woerden zijn daarna weer in Montfoort en dan weer in Woerden.”

Bij navraag wordt het wijkgericht werken bij onderhoudspartner A in eerste instantie gehanteerd op basis van efficiënte werkplanning. De reden hiervoor is dat het niet wenselijk is om de vakman door het hele gebied te laten rijden:

“Dus vanuit efficiëntie ga je dan ook wijkgebonden werken. Wat een leuke bijkomstigheid is dat je in de wijken gaat lopen en de mensen leert kennen.”

Onderhoudspartner A die de keuze heeft gemaakt om wijkgericht te werken, ervaart dat bij de onderhandelingen over de inrichting van de samenwerking het wijkgericht werken niet ter sprake komt maar dat het wel wordt gewaardeerd als het wordt toegepast:

“Iedereen heeft zijn vaste wijk of rayon, vaste mensen en commitment. Het wordt niet expliciet gevraagd maar in selecties [aanbestedingsselectie] vertellen wij dat [het wijkgericht werken] ...Dan horen we vaak het is een goed idee.”

Afgekocht onderhoud

De coördinator vastgoedonderhoud geeft aan dat er een deel van het reparatieonderhoud is afgekocht. Dat betekent dat GroenWest tegen een vast bedrag per woning een contract heeft afgesloten met de onderhoudspartner voor de uitvoering van reparatieonderhoud. De

reparatiewerkzaamheden worden onderverdeeld als het “afgekocht onderhoud” (binnen contract) en onderhoud “buiten contract”, dit zijn werkzaamheden die niet onder de reguliere werkzaamheden vallen zoals reparatiewerkzaamheden aan de badkamer keuken, toilet of stucwerk. Het afgekocht onderhoud wordt door de onderhoudspartner zelfstandig beoordeelt en uitgevoerd volgens de afspraken. De partner geeft een terugkoppeling over de werkzaamheden, maar deze werkzaamheden hoeven verder niet geaccordeerd te worden door GroenWest. Het afgekocht onderhoud wordt aan het einde van een periode als een vast bedrag gefactureerd, de details van de werkzaamheden zoals een adres of taak worden niet opgenomen in de factuur.

Klantcontactcentrum

Bewoners kunnen hun reparatieverzoeken indienen bij het klantcontactcentrum (KCC). De manager Vastgoed en Wonen geeft aan dat GroenWest de keuze gemaakt om het KCC onder eigen beheer te brengen nadat zij ervaring heeft opgedaan met het volledig uitbesteden van het KCC. Het volledig uitbesteden betekende in de praktijk dat de huurder de onderhoudspartner direct kon benaderen zonder tussenkomst van GroenWest. De afgekochte reparatiewerkzaamheden vielen buiten het zicht van GroenWest. Het gevolg was dat GroenWest wel klachten over reparatieverzoeken kreeg maar kon de klachten en vragen van de bewoners over de voortgang van het reparatieverzoek niet beantwoorden. GroenWest heeft nog een tijdje de datasystemen van de onderhoudspartner en de eigen systemen geïntegreerd waarmee wel inzicht gekregen kon worden in de reparatieverzoeken maar GroenWest kon bij klachten over het reparatieverzoek niet reageren zonder tussenkomst van de onderhoudspartner. Het uitbesteden van het KCC heeft geresulteerd in een terugval in het klanttevredenheidscijfer. GroenWest heeft hierop besloten om het KCC weer onder eigen beheer te nemen zodat de huurder direct contact legt met GroenWest, per mail of via de telefoon. De corporatie registreert de informatie zoals deze door de bewoner wordt doorgegeven, dit is beperkt tot de registratie van het probleem. Het KCC faciliteert de zogenaamde ‘warme verbindingen’ (direct doorverbinden) met de onderhoudspartner. De bewoner wordt dan telefonisch doorverbonden met het klantcontactcentrum van de onderhoudspartner voor het inplannen van een afspraak voor de werkzaamheden en het opvragen van aanvullende informatie. Reparatieverzoeken die GroenWest via de mail ontvangt worden doorgestuurd naar de onderhoudspartner die het reparatieverzoek verder afhandelt. Dat betekent dat de onderhoudspartner contact opneemt met de bewoner voor bijvoorbeeld het inplannen van een reparatieafspraak. Een beoordeling door de onderhoudspartner geeft informatie over de benodigde werkzaamheden. De aanvullende informatie over het reparatieverzoek wordt geregistreerd in het eigen systeem van de onderhoudspartner.

Groot onderhoud (woningverbetering) en planmatig onderhoud

De onderhoudspartners wordt gevraagd om diverse onderhoudsscenario's op complexniveau te ontwikkelen met betrekking tot het groot- en/of planmatig onderhoud. De onderhoudspartners brengen hun expertise (bijvoorbeeld gevel en dak) samen en ontwikkelen diverse onderhoudsscenario voor het complex. De manager Vastgoed en wonen geeft verder aan dat de onderhoudspartners (alliantie naast een scenario voor ‘gewoon’ door exploiteren ook alternatieve scenario's) ontwikkelt voor bijvoorbeeld 25 jaar door exploiteren met een gemiddelde label B of 40 jaar door exploiteren met een gemiddelde label A of hoger. Het resultaat moet zorgdragen voor het kunnen exploiteren van een complex op een

afgesproken niveau en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat de gemiddelde onderhoudskosten per woning per jaar op termijn dalen.

De adviseur en analist vastgoedsturing adviseren de manager vastgoed en wonen (functionaris van GroenWest). De manager Vastgoed en wonen maakt een keuze voor een bepaald scenario en de bijbehorende meerjarenplanning en geeft uiteindelijk de opdracht voor het onderhoud. Wat deze samenwerking (alliantie) bijzonder maakt is dat de partners hun expertise inzetten voor het planmatig en groot onderhoud maar ook inzicht geven met betrekking tot het reparatieonderhoud en mutatieonderhoud meenemen in het onderhoudsscenario.

De zorgplicht wordt meegegeven aan de onderhoudspartner zonder onderscheid te maken in de verschillende fases van de werkzaamheden, zoals de uitvoering of de voorbereiding. De onderhoudspartner heeft dan ook tijdens de voorbereiding van planmatig onderhoud een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid. In bepaalde gevallen moet minimaal 70% van de bewoners in een complex een akkoord geven voor de werkzaamheden voordat de werkzaamheden kunnen starten. Dit is bijvoorbeeld het geval bij ingrijpende werkzaamheden zoals een badkameraanpak of kozijnvervanging waarvoor bewoners moeten instemmen met de werkzaamheden. De onderhoudspartner heeft de opdracht om de bewoners via persoonlijke gesprekken (bewonerscommunicatie) te informeren over de werkzaamheden. Het voeren van persoonlijke gesprekken was voorheen een taak voor de woonconsulenten (GroenWest) maar tegenwoordig is de taak onderdeel van de onderhoudsopdracht en wordt het uitgevoerd door de onderhoudspartner. Het doel is om de bewoners voor te bereiden op de werkzaamheden en/of draagvlak te creëren voor de werkzaamheden zodat de bewoners instemmen met de werkzaamheden. De persoonlijke gesprekken zorgen ervoor dat de onderhoudspartner achter de voordeur kan kijken en een zorgelijke situatie kan signaleren. De manager Vastgoed en Wonen en zegt hierover dat de bewonerscommunicatie door een projectconsulent van de onderhoudspartner wordt uitgevoerd. De projectconsulent komt achter de voordeur en signaleert sociale problematiek. De opdracht is dat sociale signalen worden doorgegeven aan de woonconsulent van GroenWest die het signaal verder oppakt in het sociaal domein.

INTERNE OPDRACHTGEVERSCHAP

Het team Vastgoedonderhoud vertegenwoordigt GroenWest in de samenwerking met de externe onderhoudspartners. Het team staat onder aansturing van de teammanager vastgoedonderhoud en is onderdeel van de afdeling Vastgoed en Wonen. De afdeling Vastgoed en Wonen wordt aangestuurd door de manager Vastgoed en Wonen. Het opdrachtgeverschap in de eigen organisatie is ingebed op basis van de rol binnen de samenwerking met de onderhoudspartner. Grofweg is er een onderscheid gemaakt in de begeleidende rol en de toetsende rol.

Groot onderhoud (woningverbetering) en planmatig onderhoud

In de functie van een procesleider (onderdeel team vastgoedonderhoud) wordt er een analyse gemaakt van het aangedragen onderhoudsadvies. De analyse houdt onder andere in dat er gecontroleerd wordt of de gebruikte woningaantallen actueel zijn en of de onderhoudsscenario's overeenkomen met wat GroenWest en de bewoners verwachten van de onderhoudswerkzaamheden. Het controleren van het onderhoudsscenario is niet gericht op het controleren of het afgesproken resultaat van de onderhoudswerkzaamheden geleverd kan worden met de voorgestelde maatregelen maar of het afgesproken resultaat ook is

afgeleverd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van externe adviesbureaus, die het resultaat van de onderhoudswerkzaamheden beoordelen en naar GroenWest rapporteren. In fig. 63 is te lezen dat de procesleider een rol speelt in het afstemmen van het onderhoudsproces met de interne medewerkers als de externe onderhoudspartners binnen de alliantie (ketensamenwerking). De procesleider heeft binnen het groot en planmatig onderhoud een coördinerende rol tijdens de voorbereiding en de evaluatie van de werkzaamheden.

Draagt zorg voor de projectmatige voorbereiding, planning, organisatie en coördinatie van de planmatige- en grootonderhoudsprojecten en dagelijks onderhoud (reparatie en mutatie).
Draagt mede zorg voor zowel inhoud als resultaat met betrekking tot ketensamenwerking en resultaat Gericht Samenwerken (RGS).
Draagt zorg voor de afstemming met de interne belanghebbenden en externe betrokkenen.

Figuur 63: procesleider: deel van de functieomschrijving voor de voorbereiding van het groot- en planmatig onderhoud uit het 'functiehandboek' van GroenWest (GroenWest, 2018, p. 96).

De uitvoeringswerkzaamheden worden begeleid en getoetst door de senior medewerker kwaliteitstoetser (voorheen opzichter). In fig. 64 is te lezen dat de senior medewerker kwaliteitstoetser de senior medewerker kwaliteitstoetsing binnen deze functie de contactpersoon is voor de onderhoudspartner tijdens de uitvoeringswerkzaamheden.

Draagt zorg voor het (laten) bewaken van de kwaliteit, veiligheid en klanttevredenheid van planmatig- en groot onderhoud- en nieuwbouw-projecten vanaf haalbaarheidsfase (initiatieffase) tot en met de oplevering en evaluatie/ nazorg en rapporteert hierover aan relevante interne partijen.
Draagt zorg voor afhandeling van de nazorg van projecten.
Draagt zorg voor de overdracht/borging van relevante informatie en dossiers betreffende de projecten binnen de organisatie.

Figuur 64: kwaliteitstoetser: deel van de functieomschrijving voor de uitvoering van het groot- en planmatig onderhoud uit het 'functiehandboek' van GroenWest (GroenWest, 2018, p. 95).

Dagelijks onderhoud

Dagelijks onderhoud staat onder aansturing van de functionaris 'coördinator vastgoedonderhoud'. De coördinator vastgoedonderhoud heeft een rol in het opstellen en realiseren van de doelstellingen met betrekking tot het dagelijks onderhoud. Dit zijn onder andere doelen met betrekking tot de afhandeling van reparatieverzoeken zoals de tijdsduur voor het verhelpen van de klacht en de manier hoe de klacht wordt verholpen (klanttevredenheid). De coördinator is verder verantwoordelijk voor werkinstructies met betrekking tot het dagelijks onderhoud, dit kunnen bijvoorbeeld instructies zijn gerelateerd aan de controle van de werkzaamheden. In de praktijk is de coördinator contactpersoon voor de onderhoudspartner. De coördinator vastgoedonderhoud geeft een terugkoppeling van het resultaat van de uitgevoerde werkzaamheden tijdens een structureel overleg (kwartaaloverleg) met de onderhoudspartner. In het overleg wordt onder andere het resultaat

van de werkzaamheden besproken. De coördinator vastgoedonderhoud is de functionaris die contact heeft met de onderhoudspartners binnen het vakgebied dagelijks onderhoud (fig.65).

Stelt voor het eigen werkterrein waar nodig processen, procedures, richtlijnen en werkinstructies op of stelt verbeteringen voor om deze te optimaliseren.
Positioneert en vertegenwoordigt (op het eigen vakgebied) de afdeling en daarmee GroenWest intern en extern.
Levert input aan de Teammanager Vastgoed voor de plannings- en beoordelingscyclus en neemt waar nodig deel aan de gesprekken.

Figuur 65:coordinator vastgoedonderhoud: deel van de functieomschrijving voor de uitvoering van dagelijks onderhoud uit het 'functiehandboek' van corporatie GroenWest (GroenWest, 2018, p. 64).

Het uitgevoerde werk wordt gecontroleerd door de medewerker Kwaliteitstoetsing. Volgens de coördinator vastgoedonderhoud komt de medewerker kwaliteitstoetsing eigenlijk in beeld als er klachten zijn over de werkzaamheden. In figuur 66 is een deel van de functie medewerker kwaliteitstoetsing omschreven als het rapporteren aan de interne betrokkenen. De interne betrokkenen zijn onder andere de coördinator vastgoedonderhoud en de procesleider, de technische kwaliteit van het complex wordt meegenomen in een ander proces, in de keuze voor de onderhoudsscenario of verbeteringen in het werkproces van het dagelijks onderhoud.

Draagt zorg voor het (laten) bewaken van de kwaliteit, veiligheid en klanttevredenheid van reparatie- en mutatieonderhoud en contracten en rapporteert hierover aan relevante interne partijen.
Bewaakt de technische kwaliteit zoals deze is afgesproken met de onderhoudsbedrijven.
Draagt zorg voor de overdracht/borging van relevante informatie en dossiers betreffende de verrichte werkzaamheden binnen de organisatie.

Figuur 66: Medewerker Kwaliteitstoetsing Vastgoed: deel van de functieomschrijving voor de uitvoering van dagelijks onderhoud uit het 'functiehandboek' van corporatie GroenWest (GroenWest, 2018, p. 83)

Organisatiebeleid en structuur

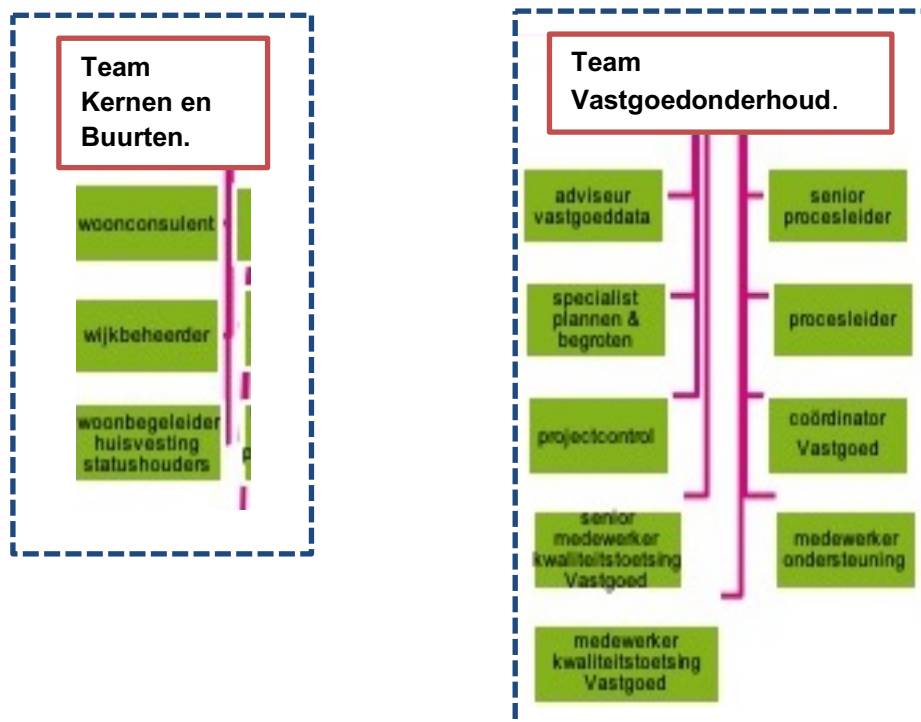
De organisatiestructuur is ingericht op een functionele scheiding zoals deze is omschreven in paragraaf 3.2.1. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het reparatieonderhoud vormen een team, de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het sociaal beheer zoals de woonconsulenten vormen samen weer een ander team. Het sociaal en technisch domein wordt aangestuurd door de manager Vastgoed en Wonen. Het plaatsen van het sociaal en technisch domein onder één afdeling bevordert volgens de manager Wonen en Vastgoed het makkelijker delen van informatie tussen de domeinen waardoor ze gezamenlijk kunnen optrekken voor het bewerkstellingen van de ondernemingsdoelstellingen. De afdeling bevindt zich ook fysiek in een ruimte, een kantoortuin, juist om sneller en effectiever informatie te delen. In figuur 68 is af te lezen hoe het sociaal domein (Kernen & Buurten) en technisch domein (Vastgoedonderhoud) is georganiseerd binnen de afdeling Vastgoed en Wonen. De teams worden aangestuurd door een teammanager (zie fig.69). Het technisch en sociaal domein stelt binnen de afdeling wonen en vastgoed een gezamenlijk jaarplan op voor het

kunnen verwezenlijken van de ondernemingsdoelstelling. In figuur 67 is te lezen dat de onder de verantwoordelijkheid van de manager Vastgoed en Wonen de ondernemingsdoelstellingen vertaald worden naar het eigen organisatieonderdeel.

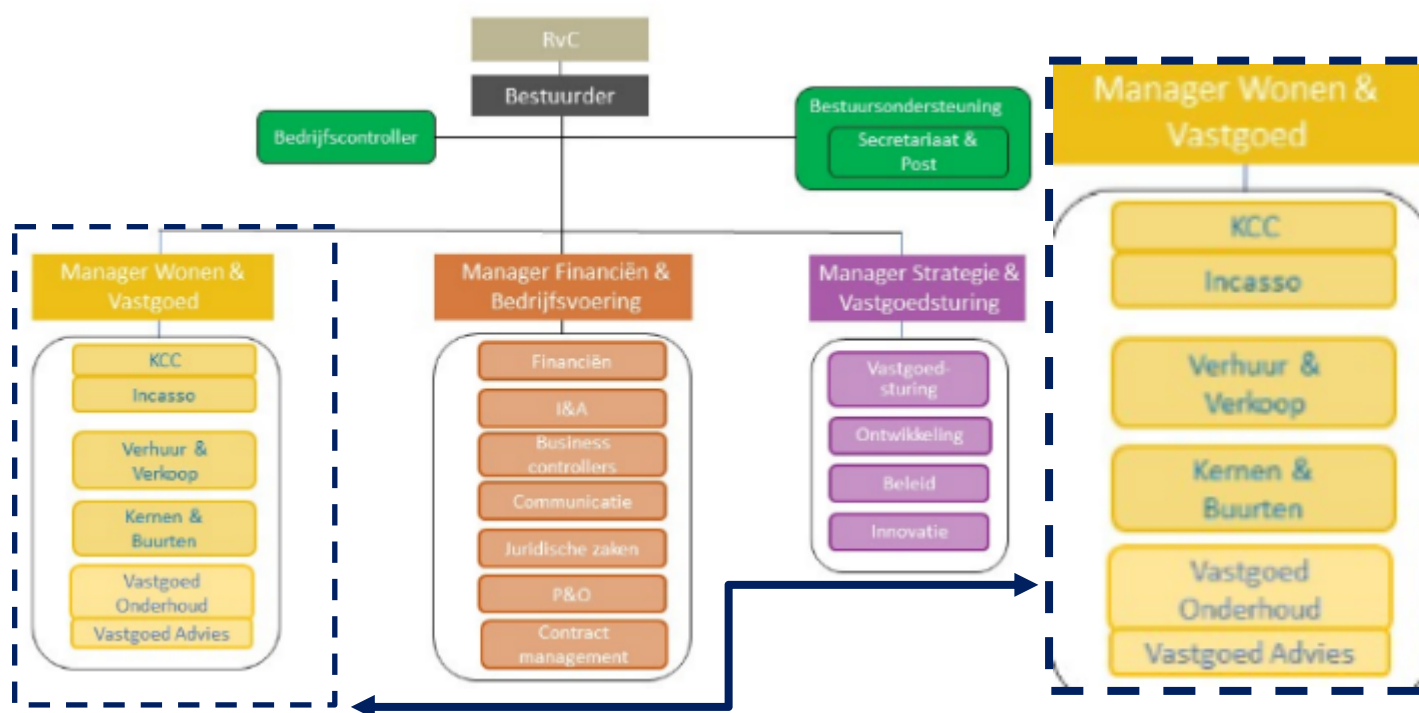
Draagt mede zorg voor de totstandkoming van het jaarplan.
 Draagt zorg voor een adequate vertaling van het organisatiejaarplan en -doelstellingen naar doelstellingen van het eigen organisatieonderdeel en afdelingsjaarplan en rapporteert hierover periodiek middels rapportages.
 Is integraal verantwoordelijk voor het (laten) opstellen en realiseren van doelstellingen van het eigen organisatieonderdeel.

Figuur 67: functieomschrijving manager Vastgoed en Wonen, deel van de functieomschrijving voor de uitvoering van dagelijks onderhoud uit het 'functiehandboek' van corporatie GroenWest (GroenWest, 2018, p. 18)

Hoewel GroenWest inzet op het delen van informatie komt het volgens de coördinator vastgoedonderhoud in de praktijk voor dat de verschillende disciplines binnen de afdeling toch geen volledig zicht in elkaars activiteiten kunnen krijgen waardoor het afstemmen van werkzaamheden moeizaam verloopt. De coördinator vastgoedonderhoud baseert dit op zijn bevindingen bij complexen waar groot- en planmatig onderhoud wordt uitgevoerd. Deze complexen kreeg hij als coördinator niet tijdig in beeld, waardoor de reparatiewerkzaamheden niet afgestemd konden worden op het groot onderhoud. In de praktijk kwam het dan voor dat er omvangrijke (meer dan het noodzakelijke) reparatiewerkzaamheden werden uitgevoerd terwijl het complex op korte termijn planmatig aangepakt zou worden.



Figuur 68: organogram per mail ontvangen van de P&O adviseur van GroenWest



Figuur 69:organisatiestructuur via de website van GroenWest. Bron: (GroenWest, 2021b)

5.2.2 Verankering zorgplicht in de onderhoudsopdracht

ZORGPLICHT

De teammanager Kernen en Buurten geeft aan dat er binnen de onderhoudsopdracht naast de harde, zakelijke activiteiten ook een zachte zijde aanwezig is. De zachte zijde is enerzijds gemoeid met het waarborgen van de veiligheid van zowel eigen medewerkers als de medewerkers aan de opdrachtnemerszijde. Anderzijds gaat het over het signaleren van zorgelijke situatie achter de voordeur. Voor de signaalfunctie heeft GroenWest geen onderscheid gemaakt tussen de. De manager Vastgoed en Wonen geeft aan dat in alle onderhoudsopdrachten, zonder onderscheid te maken in de onderhoudscategorieën, de zorgplicht contractueel in de onderhoudsopdracht is vastgelegd:

“De vraag [opdracht] is uitgezet als je achter de voordeur bent en je ziet iets signaleer het dan naar ons.”

In de onderhoudsopdracht wordt verder geen nadere invulling gegeven hoe de zorgplicht tijdens een onderhoudstraject toegepast moet worden. De manager Wonen en Vastgoed omschrijft de opdracht voor de zorgplicht naar de vaklieden als “als je iets tegenkomt meldt het dan.” In de praktijk vertaalt de teammanager Kernen en Buurten de zorgplicht naar de vraag ‘wat gebeurt erbinnen en hoe gaat het met de persoon waar je bent’. Het sociaal domein vindt het lastig om de zorgplicht in de onderhoudsopdracht te beschrijven. De teammanager Kernen en Buurten zegt hierover het volgende:

““Het gaat meer over je komt ergens binnen en je hebt zorg over degene bij wie je binnenkomt...Ik denk niet dat je dit kan beschrijven wat je hebt het heel erg over gevoel...”

In het onderhoudscontract is er geen financiële compensatie opgenomen voor de inspanning met betrekking tot de zorgplicht. De zorgplicht wordt meegenomen als een 'logische' terugkoppeling van de inspanning die hoort bij de onderhoudsactiviteiten. De coördinator vastgoedonderhoud (dagelijks onderhoud) geeft aan dat er wel mogelijkheden zijn om eventuele extra kosten bespreekbaar te maken maar dat er wel eerst een aantoonbare aanleiding voor moet zijn zoals het afgeven van meerdere signalen:

"... komt het 100 keer voor dan kost het 100 keer misschien 10 minuten voor die vakman. Terwijl die vakman gelijk door moet naar de volgende afspraak... dus op het moment dat er heel veel meldingen gemaakt moeten worden dan snap ik dat je er niet meer uit komt met een all-in contract..."

Tijdens periodieke overleggen (kwartaal overleggen) tussen de coördinator vastgoedonderhoud en een functionaris van de onderhoudspartner wordt het dagelijks onderhoud (reparatiewerkzaamheden) geëvalueerd. Dat is ook tegelijkertijd het moment dat er verbeteringen in het werkproces besproken kunnen worden. Het sociaal domein wordt ook uitgenodigd bij het kwartaal overleg en krijgt de mogelijkheid om de zorgplicht te bespreken.

COMPETENTIE

Na verloop van tijd merkt de teammanager Kernen en Buurten op dat er wel weinig signalen teruggekoppeld werden. De manager Vastgoed en Wonen heeft in de loop van de contractperiode besloten om alle onderhoudspartners bewuster te maken van de zorgplicht. Het meegeven van bewustzijn staat in de basis van hoe GroenWest naar de zorgplicht in de onderhoudsopdracht kijkt. GroenWest is van mening dat met het creëren van bewustzijn de basis voor de uitvoering van de zorgplicht wordt meegegeven aan de onderhoudspartner. De onderhoudspartner zou hiermee gemotiveerd worden om (ook) het initiatief te nemen om voorzieningen te treffen waarmee de zorgplicht uitgevoerd kan worden. Met die visie wordt jaarlijks een bijeenkomst georganiseerd waarbij alle leidinggevendenden van de onderhoudspartners worden uitgenodigd. Het primaire doel van de bijeenkomst is om bewustzijn te creëren bij de top van de onderhoudspartners. Door het bijbrengen van bewustzijn bij de leidinggevendenden is de verwachting dat de leidinggevendenden het initiatief in de eigen organisatie doorzetten. Op deze manier zouden de vakmannen via hun eigen organisatie verder in het proces meegenomen kunnen worden.

De manager Vastgoed en Wonen geeft aan dat de bewustzijn trainingen gericht zijn op het alerter maken de onderhoudspartner voor de zorgplicht naar de bewoner maar dat hierbij ook aandacht is voor de zorgplicht naar de vakmannen (fig.70):

"...er zijn twee thema's aan bod gekomen, als je kwetsbare huurders hebt. De eerste plaats betekent dat, dat als je iets tegenkomt dat je die moet melden bij GroenWest, dat wij dat dan vervolgens gaan kijken wat er aan de hand is. Het tweede, wat voor een aannemer van belang is, is dat het risico op agressie steeds groter wordt voor de aannemers. We hebben de aannemers ook gewezen op het feit dat daar vanuit de Arbo, de veiligheid voor hun eigen medewerkers, een soort verantwoordelijkheid op ligt om hun medewerkers te trainen in het kunnen omgaan met agressie en het kunnen signaleren wat er aan de hand is."

Figuur 70: citaat Manager vastgoed en wonen over het doel van bewustzijn trainingen

De manager Vastgoed en Wonen heeft aan de onderhoudspartners de boodschap meegegeven dat GroenWest samen wil werken met de onderhoudspartner met betrekking tot de zorgplicht naar de medewerker maar dat GroenWest ook verwacht dat de onderhoudspartner signalen afgeeft als de vakmannen een zorgelijke huiselijke situatie achter de voordeur tegenkomen. De manager Kernen en Buurten noemt dit als de 'wederkerigheid' bij de uitvoering van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht. De wederkerigheid is gericht op het terugkoppelen van de agressie-incidenten die GroenWest in het eigen systeem heeft geregistreerd in ruil voor de melding van zorgelijke situaties. In deze context organiseert GroenWest 'veiligheidsdagen' (zorgplicht voor de medewerker) en bewustzijn trainingen met betrekking tot huiselijk geweld (zorgplicht voor de bewoner) voor de leidinggevendenden (teamleiders) van de onderhoudspartner. Aanvullend hierop heeft de corporatie tijdens de 5-jarige contractperiode met de onderhoudspartner 2x een vaardighedentraining voor de vaklieden georganiseerd. De trainingen zijn georganiseerd rondom een rollenspel. Anders dan de bewustwordingstraining wordt de vaardighedentraining voor de vakmannen niet jaarlijks georganiseerd, omdat de corporatie het bijbrengen van vaardigheden de onderhoudspartner voor verantwoordelijk acht.

COMMUNICATIE/SAMENWERKING

De kern van de onderhoudsopdracht wordt gevormd door technische werkzaamheden. Aan de opdrachtgeverszijde valt de onderhoudsopdracht onder de verantwoording van de technische afdeling (Team Vastgoed). De coördinator vastgoedonderhoud maakt een onderscheid tussen de technische werkzaamheden en de zorgplicht binnen de onderhoudsopdracht waarbij het sociaal domein verantwoordelijk wordt geacht voor werkzaamheden gerelateerd aan de uitvoering van de zorgplicht. De coördinator vastgoedonderhoud brengt de zorgplicht mondeling onder de aandacht bij de functionaris van de onderhoudspartner tijdens kwartaal overleggen. De invulling en opvolging van de zorgplicht ziet de coördinator vastgoedonderhoud als een taak waarvoor de kennis en expertise bij het team Kernen en Buurten aanwezig:

"Ik zeg het natuurlijk wel, 'van jongens let op als je dingen achter de voordeur tegenkomt, geef ze door aan het sociaal beheer'. Maar ik ga daar niet de rol nemen als teammanager kernen en buurten. Mijn rol is er om te zorgen dat de reparatieverzoeken uitgevoerd worden en dat daar de verbetering komt."

Figuur 71: citaat coördinator vastgoedonderhoud

De coördinator Vastgoedonderhoud merkt op dat er bij de onderhoudspartners behoefte is aan eenduidigheid en duidelijkheid over wat er van hen verlangd wordt. Vooral als het niet altijd met zekerheid een zorgelijke situatie betreft, het grijze vlak, heeft de onderhoudspartner behoefte aan eenduidigheid en aansturing (fig.71).

De (externe) vaklieden hebben geen direct contact met een functionaris binnen de corporatie. De vakman geeft een melding door aan zijn teamleider die het vervolgens doorgeeft aan de wijkbeheerder. De wijkbeheerder verzorgt de informatiestroom naar de woonconsulenten. De manager Vastgoed en Wonen geeft aan dat het proces van terugkoppelingen van en naar de onderhoudspartner nog niet is uitgewerkt. Zoals in het citaat (fig.72) is te lezen wil de manager Vastgoed en wonen graag een terugkoppeling geven over wat het sociaal domein met een sociale melding heeft gedaan met de bedoeling om de onderhoudspartners te motiveren om sociale signalen door te geven.

“Ik kan me ook voorstellen dat als een vakman ergens is geweest – en die heeft iets gezien en heeft het aan ons gemeld – dat die ook graag wil weten van wat we er mee hebben gedaan, dat die niet het gevoel heeft ja ik ben Jan met de korte achternaam. Ik heb er niks van gehoord. De volgende keer doe ik het niet meer, dus die terugmelding is ook van belang om mensen gemotiveerd te houden en draagvlak en begrip te krijgen voor het belang van de melding.”

Figuur 72: citaat manager vastgoed en wonen over terugkoppelingen aan de onderhoudspartner

Met het in werking treden van de privacywetgeving hebben de onderhoudspartners aanvullend de vraag gesteld wat en hoe de signalen in verband met de privacy van een bewoner doorgegeven/vastgelegd mogen worden. De teammanager Kernen en Buurten geeft aan dat de privacywetgeving voor GroenWest vooral een vraagstuk is in het geval dat een signaal wordt afgegeven door de corporatie aan de onderhoudspartner. GroenWest heeft agressie-incidenten geregistreerd in het eigen systeem waarbij sprake is geweest van gevaar voor het leven van de vakman. Het voorbeeld dat hier werd gegeven ging over een bewoner die een poging had gedaan om een liftmonteur in de liftschacht te gooien. Momenteel wordt een agressie-incident zodanig in het onderhoudsproces meegenomen dat informatie wordt uitgewisseld tussen de afdelingen (sociaal beheer en techniek) binnen de corporatie. De afdeling techniek zorgt dat de informatie bij de onderhoudspartner terecht komt. Het signaal dat het technisch domein aan de onderhoudspartner afgeeft komt in de opdrachtbon te staan met een cryptische omschrijving zoals ‘niet alleen betreden’.

Op de vraag van de corporatie om zoveel mogelijk signalen op te halen is er vanuit de opdrachtnemers de vraag naar voren gekomen voor eenduidigheid over hetgeen wat er gevraagd wordt. De corporatie heeft vervolgens een proces in gang gezet die het voor de vakmannen zo eenvoudig mogelijk zou maken om een signaal op te vangen en door te geven. Het proces is opgestart door de inzet van professionele hulp, een organisatie die zich gespecialiseerd heeft in het opvangen van signalen met betrekking tot de zorgplicht. De medewerkers van het technisch domein en het sociaal domein hebben een format voor een formulier opgesteld. Het was opgesteld in de vorm van gerichte vragen en een ja/nee vink. Halverwege het traject voor de implementatie van het formulier vond binnen het sociaal domein een wisseling van teammanager plaats. De nieuwe teammanager vond een invulformulier niet recht doen aan de aard van de zorgplicht. Met het introduceren van een invulformulier kwam er een werkwijze naar voren waar sprake zou zijn van het doorlopen van een stroomschema die zou resulteren in een aantal signalen. Deze werkwijze is door de teammanager en P&O adviseur niet als acceptabel beschouwd. De meerwaarde van de zorgplicht zou juist moeten gaan over het onderbuikgevoel van de vakman die binnen de woning was en is een werkinstructie voor de zorgplicht niet wenselijk.

De gedachte was ook dat een deel van de privacy issues met een vinkje op een discrete manier opgelost zouden worden. De manager Kernen en Buurten en de P&O adviseur geven aan dat ze hiervan zijn teruggekomen want als er afspraken over de betekenis van een vinkje zijn gemaakt, dan weet iedereen ook waar een vinkje en heeft het geen meerwaarde om op een discrete manier om te gaan met sociale signalen.

Wat betreft het proces om competenties te trainen benadrukt de manager Kernen en Buurten dat het een lastig onderwerp is. De hoofdtak van de vakmannen bestaat uit technische

werkzaamheden. Een opdracht aan een vakman met een sociaal component wordt door de manager Kernen en Buurten gezien als een lastige combinatie. Vooral omdat het te maken heeft met de bedrijfscultuur van een onderhoudspartner. De teammanager baseert haar beeld op de uitspraak van de vakmannen die zij via het technisch domein heeft opgevangen. De vakman zou van mening zijn dat een zorgelijke situatie achter de voordeur 'normaal' zou zijn bij een sociale huurwoning of dat de vakman van mening zou zijn dat het sociale component niet tot zijn werkzaamheden zou behoren. De teammanager Kernen en Buurten citeert een vakman als 'ik kom hier die stopcontacten vervangen en wat de huurder in de rest van het huis doet is niet mijn zaak...'. De teammanager constateert dat de uitvoering van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht sterk te maken heeft met bedrijfscultuur (fig.73):

"Het heeft ook te maken met bedrijfscultuur, aannemersbedrijven zijn culturen waarin het zachte stukje van hun werk heeft niet altijd prioriteit. Het zijn ook vaak niet de mensen in wie dat ingebakken zit. Als het gaat om dagelijks onderhoud is het toch een beetje niet praten maar poetsen."

Figuur 73: citaat teammanager Kernen en buurten over onderhoudsbedrijven

De manager Vastgoed en Wonen wil met het opstarten van een nieuwe contractperiode de inrichting van de opdracht verder ontwikkelen (herijken). Het vraagstuk dat de manager Vastgoed en Wonen als opdrachtgever voor ogen heeft is gericht op het omschrijven van wat er van de onderhoudspartner verwacht wordt. Tegelijkertijd wil de manager Vastgoed en Wonen borgen dat er aandacht wordt gegeven voor het creëren van bewustzijn en draagvlak bij de vakmannen op de werkvloer. Hoe de taakverdeling tussen GroenWest en de onderhoudspartners er uit ziet was ten tijde van het onderzoek niet bekend.

5.2.3 Implementatie van de zorgplicht bij de onderhoudspartner

Het bestuderen van de inrichting van de opdracht bij de onderhoudspartner is gericht op hoe de onderhoudspartner het eigen proces voor het opvangen en het doorgeven van signalen heeft ingericht. In dit kader zijn er gesprekken gevoerd met twee onderhoudsbedrijven die zowel het dagelijks onderhoud in beheer hebben, maar ook opdrachten voor het planmatig onderhoud of groot onderhoud krijgen.

ONDERHOUDSOPDRACHT

Tijdens de gesprekken met de onderhoudspartner voor het dagelijks onderhoud kwam ter sprake dat de onderhoudspartner vanuit eigen beweegredenen gemotiveerd is voor het oppakken van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid. Volgens de directeur van onderhoudsbedrijf A zou inzicht in de huiselijke situatie bijdragen aan de zorgplicht van de onderhoudspartner voor de eigen medewerkers. Hoewel het aspect zorgplicht naar de eigen medewerkers buiten de scope van dit onderzoek valt zien de onderhoudspartners wel raakvlakken met de zorgplicht tot de leefbaarheid. De achterliggende gedachte is dat een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving kan leiden tot een onveilige werksituatie voor de vakman. Agressief gedrag tegenover de vakmannen zou een afgeleide, een uiting kunnen zijn van sociale problematiek. Met de kanttekening dat het begrip zorgelijke situaties meer gericht is op bijv. agressieve bewoners, en niet een allesomvattende definitie voor een zorgelijke situatie met betrekking tot de leefbaarheid is. Beide onderhoudspartners zien het als een menselijke taak van de onderhoudsvaklieden om zorgelijke situaties te melden. Ook op de werkvloer zou het draagvlak om signalen op te vangen groot zijn, ongeacht of het

wordt gedaan uit hoofde van een verplichte taak of niet, de directeur van onderhoudsbedrijf A zegt hierover (fig.74):

“Als het niet in het contract stond dan zouden we ook die meldingen doen...als mens zijnde natuurlijk”.

Figuur 74:citaatdirecteur dagelijks onderhoud (Coen Hagedoorn)

Onderhoudsbedrijf B maakt een onderscheid in de vaklieden die reparatiewerkzaamheden uitvoeren. De vaste kern, dit zijn de eigen medewerkers, wordt ingezet op de reparatiewerkzaamheden die ongeveer een uur in beslag nemen. De teamleider omschrijft dit als “kleine klachtjes die je met een uurtje kan oplossen”. Voor werkzaamheden die langer duren zoals een badkamer betegelen wordt er (vaak) gebruik gemaakt van ingehuurd vaklieden (onderaannemer). Volgens de teamleider van onderhoudsbedrijf B is de zorgplicht niet doorgezet naar de onderaannemer.

Bij planmatig onderhoud, werkzaamheden zoals het vervangen van de badkamer, keuken en toilet is het de projectconsulent in dienst van de onderhoudspartner die als eerste achter de voordeur komt. De projectconsulent heeft de taak om alle betrokken bewoners te informeren door middel van persoonlijke gesprekken thuis (keukentafel gesprekken). De gesprekken dienen als voorbereiding voor de aankomende uitvoeringswerkzaamheden en om draagvlak (instemming) voor de werkzaamheden te creëren. Alle bewoners moeten geïnformeerd worden over de voorbereidingen die zij moeten treffen, zoals het uitruimen van keukenkastjes of het vrijmaken van vensterbanken. Sommige bewoners kunnen de werkzaamheden ervaren als een verstoring van het dagelijkse leven. Bewoners krijgen de gelegenheid om bij de keukentafelgesprekken aan te geven dat zij niet instemmen met de werkzaamheden. Een aankomende verhuizing kan een praktische reden zijn om niet in te stemmen maar er kan ook een reden zijn wat gekoppeld is aan een achterliggend sociale problematiek, zoals verminderde zelfredzaamheid.

Tijd en geld

De inspanning van de vakman wordt door beide onderhoudspartners voor het reparatieonderhoud niet gezien als een extra taak omdat de vakmannen niet veel sociale problematiek zijn tegengekomen. Indien er wel veel signalen opgevangen en doorgegeven zouden moeten worden dan wordt het wel gezien als een structurele extra taak. De teamleider van onderhoudsbedrijf B geeft dan als voorbeeld aan dat als er per dag 5 à 6 keer ongeveer 10 minuten extra werktijd bij een reparatiebeurt nodig zou zijn dat de vaklieden niet uit zullen komen met de geplande onderhoudsafspraken. Gerekend met één uur per afspraak betekent dit dat er één afspraak per dag per vakman weg zou vallen. Beide onderhoudspartners geven aan dat de inspanning voor de zorgplicht in een werkgebied met veel leefbaarheidsproblemen er anders uit zou zien:

“Qua werkdruk hebben we zat te doen, dus als de jongens daar echt heel veel werk aan hebben... dan zal je dus meer mensen nodig hebben die jongens zullen dat ook niet meer in 60 minuten gaan redden want die moeten meerdere dingen gaan noteren en dat kost meer manuren.”

In het geval dat er vaardigheidstrainingen worden georganiseerd zijn er directe en indirecte kosten. De directe kosten zijn de kosten voor het organiseren van de training en de indirecte kosten gaan om de kosten voor de factureerbare (werkbare) uren van de vaklieden.

Om de onderhoudspartners op weg te helpen voor het creëren van bewustzijn en aanvullende competenties heeft GroenWest (eenmalig) een training voor de vakmannen georganiseerd. Directe kosten voor de training zijn tegemoetgekomen door GroenWest als initiatiefnemer. De training heeft onder werktijd plaatsgevonden. De onderhoudspartner en GroenWest hebben afgesproken dat de werktijd die voor de training is gereserveerd niet doorberekend wordt naar GroenWest. Enerzijds omdat de onderhoudspartner de training als een meerwaarde ziet voor de competentie van zijn vakmannen. Anderzijds is het geen onoverbrugbare financiële of planning technische last is voor de onderhoudspartner. Bij het dagelijks- en contract onderhoud zijn de werkuren van de vakman gereserveerd voor GroenWest. Ook omdat het meestal afgekocht onderhoud betreft zijn er geen kosten die apart naar GroenWest doorberekend moeten worden. De vaste kern (de eigen medewerkers van de onderhoudspartner) is verantwoordelijk voor het afgekocht onderhoud, reparatiewerkzaamheden die binnen 1 uur afgerond kunnen worden. Vanuit bedrijfskundig perspectief wordt de vaste kern vaklieden ingedeeld in het rooster voor het afgekocht onderhoud en staan ze in dienst voor GroenWest. Dat ze dan een dagje een training volgen is volgens de onderhoudspartner te overzien in de planning:

“Wij hebben een afkoop contract, en ja dat boeit allemaal niet zoveel.”

Bepaalde werkzaamheden, die meer dan een uur in beslag nemen worden doorgezet naar onderaannemers. Dit zijn werkzaamheden die wel worden doorberekend naar GroenWest maar de onderaannemers hebben geen zorgplicht bij de onderhoudsopdracht. De trainingen zijn dan ook gevolgd door de vaste kern (vaklieden in dienst bij de onderhoudspartner).

COMMUNICATIE/SAMENWERKING

Groot onderhoud (woningverbetering) en planmatig onderhoud

De projectconsulent (werkzaam voor onderhoudspartner B) kan sociale signalen opvangen tijdens de keukentafelgesprekken die bij het projectmatig onderhoud ingepland worden.

Als de projectconsulent sociale problematiek signaleert geeft zij dit door aan de woonconsulent (in dienst bij GroenWest). Uit een eerder gesprek met de manager Vastgoed en Wonen is de opdracht naar de onderhoudspartner geformuleerd als het informeren van alle bewoners door middel van persoonlijke gesprekken. De projectconsulent maakt een verslag van de adressen waar zij een zorgelijke situatie heeft geconstateerd.

De projectconsulent geeft aan dat GroenWest een zorgelijke situatie niet nader heeft gedefinieerd. De projectconsulent benadrukt wel dat de keukentafelgesprekken vanuit haar werkproces, dus het werkproces van de onderhoudspartner, ingezet worden om de zorgelijke situaties te traceren die de uitvoeringsplanning kunnen verstoren:

“...dat [signalen van huiselijk geweld] wordt aan de voorkant niet gevraagd. Als ik dat signaleer om daar een terugkoppeling van te doen...daar is geen opdracht voor. Het gaat mij voornamelijk om de gevallen die het proces verstoren...Dat kan allerlei redenen hebben waardoor belemmering ontstaat voor onze werkzaamheden. En dat is reden voor het signaleren en doorgeven van zorgelijke situaties.

De projectconsulent geeft aan dat ze op eigen initiatief besluit om bepaalde gevallen wel te melden in haar verslag naar de woonconsulent, zoals bewoners die klachten hebben over geluidsoverlast van de burens, oudere mensen die moeite hebben met een te groot huis en niet weten hoe ze kunnen verhuizen of schrijnende huiselijke situaties, een zoon die in de

schuur moet slapen vanwege ruimtegebrek. Simpelweg omdat ze vindt dat het 'ergens' gemeld moet worden:

"Dan had ik wel zoiets van ja dat moet wel gemeld worden en verder kan ik daar niets mee."

Naar behoefte van het uitvoeringsproces kan de projectconsulent ook meerdere gesprekken inplannen met dezelfde bewoner:

"Als projectconsulent heb je meerdere malen in het hele proces te maken met de bewoners dat kan soms wel anderhalf jaar duren voordat je daadwerkelijk de taak gaat uitvoeren in die woning. Anderhalf jaar lang heb je contact gehad zo wisselend met bewoners. Dus je kan wel eens wat zien."

Dagelijks onderhoud

Uit het gesprek kwam naar voren dat de onderhoudspartners en GroenWest voor het doorgeven van signalen geen eenduidig protocol hebben ontwikkeld en vastgelegd. De onderhoudspartners geven aan dat het werkproces zo is opgezet dat al het contact via digitale portalen verloopt. Om de onderhoudswerkzaamheden uit te kunnen voeren is er geen behoefte aan een contactmoment. De onderhoudsvaklieden kunnen de werkzaamheden zelfstandig uitvoeren volgens de gemaakte afspraken, de benodigde informatie wordt digitaal uitgewisseld. De vakman krijgt een digitale opdrachtbon vervolgens kan de vakman via de opdrachtbon een terugkoppeling geven die (uiteindelijk) bij de medewerker kwaliteitstoetsing van GroenWest terechtkomt. De teamleider van onderhoudspartner B geeft wel expliciet aan dat hij tijdens de uitvoering als teamleider dagelijks telefonisch of per mail contact heeft met de verschillende afdelingen waar de teamleider mee te maken heeft tijdens de onderhoudswerkzaamheden. Dit zijn dan de medewerkers van de afdeling verhuur voor het mutatieonderhoud en de medewerker kwaliteitstoetsing voor het reparatieonderhoud.

Bij beide onderhoudspartners worden signalen opgevangen en gedeeld met vooral de eigen collega-vakmannen en de eigen teamleider. Dit wordt niet altijd bewust als een taak gedaan. Vaak gaat het onbewust, de vaklieden komen iets 'ongewoons' tegen bij de bewoners en hebben vervolgens de behoefte om die ervaring/signaal met naaste collega's te delen. Als de vaklieden de opgevangen signalen zodanig zorgelijk vinden worden de signalen gemeld aan de teamleider. Normaliter is dat tijdens het reguliere contactmoment aan het begin van de werkdag of soms ook aan het einde van de dag. De teamleider geeft het sociale signaal dan telefonisch of via de mail door aan de wijkbeheerder van GroenWest:

"Als de jongens iets zorgelijks zien wordt het doorgebeld of ze komen hier 's middags aan en hebben het over wat ik nou heb meegemaakt of wat was het een smerige boel. Als er echt iets is dan bespreken we dat mondeling en doe ik de melding bij de wijkbeheerder."

Privacywetgeving

Een van de onderhoudspartners benadrukt dat de uitvoering van de opdracht moet voldoen aan de privacywetgeving. De onderhoudspartner zelf heeft weinig affiniteit met de privacywetgeving en mist een heldere en duidelijke specificatie van wat en hoe sociale signalen doorgegeven zouden moeten worden. De onduidelijkheid heeft invloed op het besluit om een signaal door te geven omdat de onderhoudspartner zich zorgen maakt over wat er wel en niet doorgegeven mag worden volgens de privacywetgeving:

“...alleen de wijze waarop en hoe meld je dat dan en hoe gebeurt dat gestructureerd en dat in combinatie met de AVG, voor mij is het een hele moeilijke opgave om dat goed voor elkaar te krijgen.”

De teammanager Kernen en Buurten heeft aangegeven dat de privacywetgeving niet is uitgewerkt bij de zorgplicht in de onderhoudsopdracht omdat GroenWest geen expertise heeft met de privacywetgeving als het gaat om het delen en terugkrijgen van sociale signalen met externe partijen.

Hoe de privacywetgeving uitgewerkt wordt in de zorgplicht bij de onderhoudsopdracht en/of wie verantwoordelijk zou zijn voor dit traject is niet besproken of vastgelegd in de opdracht. Vanuit de gesprekken met de onderhoudspartners komt naar voren dat er met betrekking tot het doorgeven van sociale signalen de uitwerking wordt gemist:

“...onze opdracht is het repareren van het probleem en het melden van misstanden. De vraag is wat je mag melden en hoe je het mag melden. Dat is eigenlijk vrijgelaten... het is alleen maar dat ‘ene regeltje’ [in het contract] van als je misstanden ziet meldt het dan maar niet aan wie of dat het mondeling of schriftelijk moet...”.

De huidige werkwijze om sociale signalen door te geven is dan ook ontwikkeld op basis van praktische redenen gerelateerd aan de privacywetgeving (AVG). Uitgangspunt is het vermijden van het op schrift vastleggen van informatie (signalen). Uit navraag blijkt dat de onderhoudsbedrijven de privacywetgeving zeer serieus nemen en de AVG graag willen implementeren in de eigen systemen. Het probleem is dat de onderhoudspartners zelf geen specifieke kennis hebben over wat er niet en wel schriftelijk vastgelegd mag worden of een eventuele maximale bewaarperiode in de context van de zorgplicht. De directeur van het dagelijks onderhoud bij onderhoudspartner A zegt hierover:

“Het belangrijkste is eigenlijk dat wij vanuit de AVG weten wat mag je wel of niet vastleggen. Dan richten we dat in dan is dat geregeld en ben ik ervan af...Het is heel gevoelige informatie. Heel gevaarlijk om vast te leggen. Want als het op straat ligt kan iedereen het lezen... “

Om juridische redenen wordt privacygevoelige informatie dus niet op schriftelijk vastgelegd. In de praktijk hebben medewerkers van de corporatie en de onderhoudspartners uiteindelijk wel een manier gevonden om sociale signalen door te geven. De directeur bij onderhoudspartner A geeft aan dat de vaklieden sociale signalen mondeling doorgeven aan hun leidinggevende die het dan weer mondeling doorgeeft naar zijn contactpersoon bij het sociaal domein, de wijkbeheerder, of de medewerker kwaliteitstoetsing.

“De jongens melden dat dus bij hun werkorganisator [teamleider] die belt het dus naar zijn contractpersoon [kwaliteitstoetser] of naar de sociale dienst [wijkbeheerder].”

De onderhoudspartners zien het liefst dat ze een signaal niet nader hoeven te beschrijven of invulling hoeven te geven aan het signaal. Een omschrijving van een zorgelijke situatie is dan voor de onderhoudspartners niet wenselijk. De onderhoudspartner wil liever een signaal ‘zonder woorden’ doorgeven dat er in een bepaald huishouden ‘iets niet klopt’. Bijvoorbeeld een vinkje op de opdrachtbon.

COMPETENTIE

Beide onderhoudspartners hanteren de term ‘vakvolwassene’ met betrekking tot het ontwikkelen van competenties, een nieuwe medewerker wordt gekoppeld aan een ervaren medewerker die langer in het vak zit en het reilen en zeilen van het vak kent. Het koppelen van een ervaren en een nieuwe medewerker beoogt de overdracht van kennis en expertise. Na gesprekken met onderhoudspartner A en B kwam een duidelijk verschil naar voren. De onderhoudspartners hebben allebei een net iets andere kijk op de competenties die nodig zijn om de zorgplicht uit te voeren. Waar de een volledig vertrouwt op het onderbuikgevoel, verzorgt de andere onderhoudspartner eigen trainingen om (simpele) signalen te herkennen. De eigen training is merendeels ook bedoeld om de vaklieden alert te houden op hun zorgplicht. De geïnterviewde HR-adviseur (onderhoudspartner A) benoemt expliciet de meerwaarde van het geven van aandacht aan het onderwerp:

“Een training helpt wel. Sociaal weten ze best wel wat er gaande is maar als we echt energie en geld erin steken om hem te laten kennen. Dat geeft voor hen ook een idee om het te gaan doen. Dan zeg je ‘Je gaat niet een dagje timmeren maar je komt hier zitten. En dit is het onderwerp’ dan weten ze dat het voor ons heel belangrijk is.”

Onderhoudspartner A heeft dan ook besloten om trainingen te geven onder leiding van een professionele trainer voor het bijbrengen van competenties zodat alle vaklieden beschikken over de competenties waarmee de signaalfunctie breder onder de vakmannen ingebed kan worden, zowel bij de nieuwe vaklieden als de ervaren vaklieden. De directeur geeft aan dat er vanuit de corporatiesector de vraag voor de signalerende taak steeds vaker wordt gevraagd:

“Wat nu gebeurt is dat de volledige markt die begint mij over deze onderwerp ‘lastig te vallen’, dus wij zijn ons aan het oriënteren in hoe we daar invulling aan kunnen geven. In de laatste 6-7 selectietrajecten die ik heb gehad wordt die vraag gewoon gesteld. Ja dan moet ik toch in beweging komen.”

Voor het opzetten en inrichten van de vaardigheidstrainingen maakt de onderhoudspartner gebruik van de ervaring van zijn opdrachtgevers (corporaties). De taak van de onderhoudspartner voor de diverse corporaties is verschillend. Bij de een heeft hij het dagelijks onderhoud als huisaannemer onder beheer zoals bij GroenWest. Bij een andere corporatie, zoals WonenBreBurg en BrabantWonen, ondersteunt hij de onderhoudsdienst van de corporatie. Corporaties, met in het bijzonder BrabantWonen, hebben de zorgplicht bespreekbaar gemaakt door onder andere deel te nemen aan kennissessies. De directeur heeft op deze manier geleerd van de ervaringen en de werkwijze van corporaties die de zorgplicht bij de onderhoudsopdracht hebben geïmplementeerd. Zo is de directeur van plan om trainingen te organiseren. De directeur wil dit organiseren op de manier zoals BrabantWonen het voor de eigen vaklieden heeft georganiseerd. De directeur heeft naam en contact gegevens van KIEM trainingen genoemd om de vaklieden te trainen op sociale competenties met betrekking tot hun signalerende functie. KIEM trainingen biedt via de website een bijeenkomst aan technische medewerkers gericht op het ‘leren herkennen van zorgsignalen’ achter de voordeur (KIEM, 2021). Figuur 75 is een weergave te vinden van de website met de specificatie van de training voor het leren herkennen van zorgelijke situaties.

Het aanbod 'signaleren achter de voordeur voor technisch medewerkers' is een specifiek aanbod voor technisch medewerkers van een corporatie en bouwbedrijven op het gebied van renovatie en onderhoud.

De bijeenkomsten staan in het teken van het leren herkennen van zorgsignalen o.a. op het gebied van:

- armoede,
- eenzaamheid,
- vervuiling/hoarding
- huiselijk geweld/ oudermishandeling
- psychiatrisch kwetsbare huurders,
- verslaving
- klanten met een licht verstandelijke beperking



De kennis wordt met een combi van beeldmateriaal, filmpjes en regietheater gekoppeld aan eigen voorvallen die de medewerkers (al zijn) tegengekomen in hun dagelijks werk. Tevens wordt er aandacht besteedt aan het 'waarom' je vanuit je functie moet signaleren en er wordt geoefend met praktische instrumenten zoals de signalenwijzer of de 'clutter scale' (een foto-meetlat om de mate van vervuiling meer concreet te kunnen melden)

- Concrete signaleren & gericht doorgeven
- Do's en dont's in contact met de huurder
- Dementievriendelijk en veilig werken

Dit aanbod wordt op maat gemaakt voor uw medewerkers en de werkwijze binnen uw organisatie. No-nonsense en praktijkgericht.

Figuur 75:screenshot van de training aanbod aan onderhoudsvaklieden. BRON:KIEM (2021)

De motivatie van de directeur om de zorgplicht serieus op te pakken komt vanuit de vraag van de corporatiesector en de wens om een dienst aan te bieden met een meerwaarde om zich te kunnen onderscheiden van collega onderhoudsbedrijven. De directeur dagelijks onderhoud noemt dat het signaleren van vervuiling geen unieke dienstverlening (meer) is om een onderscheid te maken tussen de concurrerende onderhoudsbedrijven. De directeur is op zoek naar hoe hij meerwaarde kan creëren bij het dagelijks onderhoud:

“Wat we nu dus zoeken is hoe kunnen we die mensen die het werk doen nog een stukje helpen om de dingen die eigenlijk een beetje verborgen zijn te signaleren... Kun je in een nette woning toch constateren dat er iets mis is”

Daarentegen vinden beide onderhoudspartners wel dat het signaleren van zorgelijke situaties hoort bij de competenties van de vakman die zich bezighoudt met het onderdeel reparatieonderhoud. De HR-adviseur van onderhoudsbedrijf A benadrukt dat het reparatieonderhoud geen hoogstaand technische vakkennis vereist en dat de technische vakkennis voor het reparatieonderhoud van ondergeschikt belang is in vergelijking met de houding en mentaliteit:

“Wij beoordelen mensen op hoe je overkomt en of je sociaal bent het gaat niet om kennis en kunde... Dit zijn veel meer sociale mensen die het werk doen en die zijn veel meer bezig met de klacht verhelpen en de bewoner blij maken dan met een technisch hoogstaand werkje. Het zijn al andere mensen die voor deze professie kiezen volgens mij.”

De HR-adviseur benadrukt dat het onderhoudsbedrijf een interne opleidingsprogramma heeft om vakmannen technische competenties bij te brengen in het geval dat de technische competenties niet voldoende blijken te zijn:

“Het werk dat we doen is niet zo heel spannend. Een lekkende kraan, een deur die klemt. Dat is niet het timmerwerk dat in een nieuwbouw zit... We hebben hier een opleidingscentrum zitten we hebben een eigen opleiding dus de technische competenties dat komt wel.”

Als voorbeeld wordt een timmerman gegeven die zijn vaardigheden met een technische training doorontwikkeld, na afloop krijgt een vakman een certificaat als een bevestiging voor zijn vaardigheden.

5.2.4 Het resultaat van de zorgplicht

GroenWest geeft aan dat er weinig tot geen signalen zijn afgegeven en dit is door beide onderhoudsbedrijven bevestigd. De teamleider van onderhoudsbedrijf B geeft aan dat hij gedurende de contractperiode van vijf jaar drie sociale meldingen heeft gedaan. De teamleider veronderstelt dat de opgevangen signalen ‘al’ bekend zullen zijn bij GroenWest. De teamleider baseert dit op zijn ervaring in het verleden:

“...toen hebben we daar [vervuiling] een melding van gemaakt maar de corporatie [GroenWest] heeft er verder niks mee gedaan. De situatie van deze bewoner was al bekend. Die man wil zo wonen en hier kunnen ze niks mee. De burens hebben er geen last van en voor de rest is hij geen gevaar voor de rest.”

Over het aantal sociale meldingen bij het dagelijks onderhoud geeft de teamleider aan dat de vakman te kort in de woning is om sociale signalen op te merken:

“Daar ben je te kort bij de bewoner je komt voor een reparatie van 20 minuten maar dat is te kort om alles te kunnen zien en je kan moeilijk door het hele huis gaan lopen. “

Bij het doorgeven van een melding speelt ook mee dat GroenWest, in het verleden, een huisbezoek heeft afgelegd naar aanleiding van een sociale melding. De vakman was nog met de reparatiewerkzaamheden bezig. Uit oogpunt voor de veiligheid van de vakmannen is het huisbezoek van de GroenWest zo kort of zelfs tijdens de reparatiewerkzaamheden niet wenselijk. De teamleider zegt hierover dat de bewoner de vakman als een ‘verrader’ kan zien waarmee de veiligheid van de vakmannen, die nog jarenlang reparatiewerkzaamheden zullen uitvoeren, in gevaar dreigt te komen.

De teammanager Kernen en Buurten geeft aan dat zij de onderhoudspartner graag een terugkoppeling wil geven op een sociale melding. De terugkoppeling zou dan gericht zijn op wat er gedaan is met de melding. Het idee is dat de onderhoudspartner dan gemotiveerd wordt en gemotiveerd blijft om sociale meldingen te doen. Hoe een terugkoppeling ingericht moet worden is nog een vraagstuk. In dit vraagstuk staat de privacywetgeving centraal, in de zin van wat er teruggekoppeld mag worden. Met een terugkoppeling wordt er ook een stukje privacygevoelige informatie doorgegeven aan de onderhoudspartner.

De medewerkers van de onderhoudsbedrijven hebben uiteenlopende meningen op het krijgen van een terugkoppeling. De teamleider geeft aan dat hij geen behoefte heeft aan een

terugkoppeling, daarentegen geeft de projectconsulent² aan dat zij graag wil weten of GroenWest iets met haar melding heeft gedaan en of het een nuttige melding is geweest. De projectconsulent merkt op dat het heel erg aan de woonconsulent ligt of er een terugkoppeling wordt gegeven op een melding.

Zowel GroenWest als beide onderhoudsbedrijven merken op dat er weinig tot geen sociale meldingen zijn doorgegeven. De onderhoudsbedrijven denken dat de vaklieden geen zorgelijke situatie zijn tegengekomen. Dit beeld wordt door de onderhoudsbedrijven onderbouwd door de geografische locatie waarin de vaklieden voor GroenWest werkzaam zijn. De onderhoudsbedrijven verwachten dat in huishoudens in Woerden en omgeving geen tot weinig zorgelijke situaties zijn. De manager Vastgoed en Wonen constateert dat GroenWest de vraagstelling naar de onderhoudspartner niet goed heeft uitgewerkt. GroenWest wil het proces voor het terugkoppelen van sociale signalen inrichten aan de hand van ervaringen die de onderhoudspartners in de contractperiode. Vanuit deze context werken de HR-adviseur van de corporatie en HR-adviseur van de onderhoudspartner samen aan het vraagstuk met betrekking tot het ontwikkelen/aanvullen van competenties bij de vakmannen.

² De projectconsulent is werkzaam voor de onderhoudspartner en heeft de taak om door middel van 'keukentafelgesprekken' de bewoners te informeren over de onderhoudswerkzaamheden. De projectconsulent heeft persoonlijke gesprekken met de bewoners achter de voordeur en maakt een verslag naar de woonconsulent over zorgelijke situaties in de huiselijke omgeving.

6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van case A (par.6.1) en case B (par.6.2) beschreven vervolgens wordt het hoofdstuk afgesloten met de hoofdconclusie (par.6.3). De bevindingen worden op basis van het conceptueel model geordend in een aantal thema's zie figuur 8 (p.21).

6.1 Deelconclusie case A

De beschikbare ondernemingsstrategieën op de website van WonenBreborg gaan terug tot 2011 in elk ondernemingsplan is het kijken achter de voordeur opgenomen het belang van sociale signalen voor de leefbaarheid benadrukt. WonenBreborg is een corporatie heeft een lange ervaring met de signalerende functie binnen de onderhoudsopdracht. Het sociaal domein is ondergebracht in een wijkteam en is verantwoordelijk voor de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak. De woonconsulent ervaart dat de formele opdracht voor de zorgplicht niet geleid heeft tot de melding van meer sociale signalen via de interne onderhoudsdienst. Voor de interne medewerkers is het meer een vanzelfsprekendheid dat er een actie volgt richting sociaal domein, de woonconsulent of buurtbeheerder (voorheen huismeester).

Geconcludeerd kan worden dat de onderhoudsvaklieden van WonenBreborg altijd wel een informele opdracht hadden meegekregen. Een formele opdracht heeft de manier van werken niet noemenswaardig gewijzigd. De manier van werken tussen de interne onderhoudsdienst blijkt echter niet makkelijk toepasbaar of overdraagbaar te zijn naar een samenwerking tussen de cv-partner en WonenBreborg, de privacywetgeving wordt gezien als een belemmerende factor. De inrichting van de samenwerking met de externe partners is volop in ontwikkeling. Dat de samenwerking (nog) niet is ingericht heeft vooral te maken met het proces voor het inrichten van de samenwerking. Voor een gedeelte heeft het ook te maken dat nog niet alle onderhoudspartners geschikt zijn voor een signalerende taak.

Opdrachtgeverschap

De bestuurlijk opdracht is geïmplementeerd bij de afdelingen maar de onderlinge samenwerking om de signaalfunctie te bewerkstelligen blijkt niet zo vanzelfsprekend te zijn. Tijdens het oriënterend gesprek is de signaalfunctie bij het cv-onderhoud ter sprake gekomen. Medewerkers uit het wijkteam (woonconsulent) en het dagelijks onderhoud hebben opgemerkt dat de opdracht voor het cv-onderhoud voorzien is van een signalerende functie. De taak om de samenwerking met de cv-partner in te richten was (informeel) gedelegeerd aan de contractmanager. Uit het gesprek met de contractmanager bleek echter dat de inrichting van de samenwerking met betrekking tot de zorgplicht niet een vanzelfsprekende opdracht voor zijn functie was. De contractmanager erkent wel dat samenwerking met de cv-partner onder zijn functie valt maar de inrichting en het eigenaarschap van het sociaal component daar was naar zijn idee wat ruis over. De contractmanager heeft de cv-partner wel gevraagd om sociale signalen door te geven. Voor het opstellen van een formele opdracht heeft de contractmanager behoefte aan ondersteuning vanuit het sociaal domein en het juridisch domein in verband met het gebruik van privacygevoelige informatie over bewoners.

Geconcludeerd kan worden dat het belangrijk is dat de implementatie van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht een proces op zich is. Een proces waarbij eenduidig een eigenaar van het proces wordt aangewezen. In het geval van de implementatie van de zorgplicht in het cv-

onderhoud was er verwarring rond het antwoord op de vraag wie de eigenaar van de opdracht is, de contractmanager of het wijkteam. Onder andere door deze verwarring is het proces rond de implementatie van de zorgplicht gestagneerd. Ondanks dat er besloten is om een nieuw contractperiode aan te gaan is de zorgplicht niet ontwikkeld tot een (formele) opdracht. De inrichting van de samenwerking met betrokken medewerkers voor verantwoording, borging en monitoring heeft niet plaatsgevonden. Een kanttekening bij het implementeren van de signaalfunctie bij externe onderhoudsvaklieden is dat de geïnterviewde medewerkers aangegeven hebben twijfels te hebben over de bereidheid van externe dienstverleners voor het afgeven van sociale signalen. Gezien het verloop van het proces van de implementatie bij het nieuwe contract van de cv-partner lijkt een gebrek aan draagvlak en vertrouwen van de geïnterviewde medewerkers een rol gespeeld te hebben.

Bij de inrichting van de signalerende taak voor de gevelpartner is het wijkteam als opdrachtgever voor het gevelonderhoud direct betrokken. Doordat het wijkteam eigenaar is van de opdracht voor het gevelonderhoud en tegelijkertijd de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak in beheer heeft is er geen vraagstuk of verwarring over wie de eigenaar is van de opdracht. De wijkopzichters, woonconsulenten en buurtbeheerders zijn onderdeel van een wijkteam en worden aangestuurd door een wijkteamleider. Deze medewerkers werken exclusief voor de wijken waar ze zijn ingedeeld onder aansturing van het wijkteam. Hiermee kan de wijkteamleider op basis van een specifieke wijk de werkzaamheden samenstellen waarmee het beoogde resultaat voor een bepaalde wijk behaald kan worden.

De gevelpartner heeft voor het reguliere gevelonderhoud geen reden om achter de voordeur te kijken en kan dan ook niet achter de voordeur kijken. Uit het onderzoek blijkt echter dat de zorgplicht in de praktijk grotendeels neerkomt op informatie-uitwisseling tussen corporatie en gevelpartner over agressie-incidenten. Het bieden van een veilige werkplek, zoals deze in de Algemene voorwaarden voor de zakelijke markt voor de schilderbranche is omschreven (zie fig.76) is breder getrokken naar de context dat een voormalig agressie-incident een indicatie kan zijn voor een onveilige werkplek. Door informatie uit te wisselen over agressie-incidenten kan WonenBreburch en de gevelpartner voldoen aan de plicht voor het bieden van een veilige werkplek, in de breedste zin van het woord.

Opdrachtgever zorgt voor orde en veiligheid op het werk. Hij zorgt tevens voor de goede staat van de te verwerken materialen en het materieel dat door hem ter beschikking wordt gesteld.

Figuur 76: Algemene voorwaarden voor de zakelijke markt voor de schilderbranche.
Bron: Onderhoud NL (2007, p. Art.4 Uitvoering)

Onder het kopje 'zorgplicht' (p.103) wordt uitgelegd hoe WonenBreburch de signalerende taak, zoals deze wordt ingezet door de gevelpartner, inzet voor de zorgplicht van WonenBreburch.

Zorgplicht

De CV-partner en gevelpartner blijken vooral geïnteresseerd te zijn in de veiligheid van de eigen medewerkers. De geïnterviewde medewerkers van WonenBreBrug (contractmanager en woonconsulent) geven aan dat een onveilige of onprettige situatie een afgeleide kan zijn voor sociale problematiek en dat WonenBreBrug geïnteresseerd is in de sociale signalen die

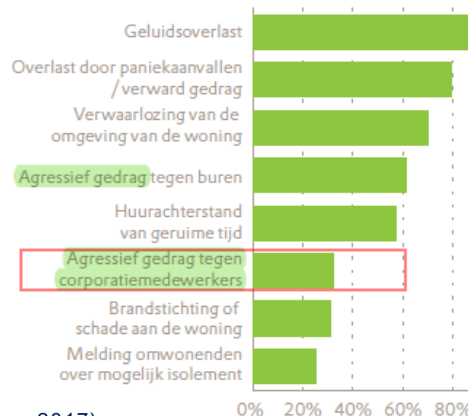
de externe onderhoudsvaklieden opvangen. Hiermee kan de corporatie(deels) voldoen aan haar zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid.

Agressie kan inderdaad een afgeleide zijn voor sociale problematiek. Vanuit de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid gezien zou volgens het overzicht 'Corporatiemonitor Personen met verward gedrag' (Aedes, 2017) agressie-incidenten herleidbaar kunnen worden tot verwarde personen. In figuur 77 is af te lezen dat ongeveer 30% van de incidenten die verwarde personen veroorzaken tot uiting komt als agressief gedrag tegen corporatiemedewerkers.

SOORTEN OVERLAST EN INCIDENTEN

Als verwarde personen overlast of incidenten veroorzaken is dat vaak geluidsoverlast en nachtelijke overlast door psychoses en paniekaanvallen. Ook agressief gedrag tegen medewerkers en/of burens en verwaarlozing van de directe omgeving (zoals de tuin) worden vaak genoemd. Als corporaties te maken hebben met iemand die ernstig in de war is, leggen ze doorgaans contact met de politie, de GGZ of sociale wijkteams.

Soorten incidenten en overlast



Figuur 77: Corporatiemonitor Personen met verward gedrag (Aedes, 2017)

In vergelijking met de opdracht voor de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid is de opdracht voor het opvangen en terugkoppelen van sociale signalen met betrekking tot de huiselijke omgeving in betekenis teruggebracht tot sociale signalen waarbij (enkel) sprake is van een agressie-incident. Er wordt hiermee niet actief gestuurd op het opvangen van signalen vanuit de zorgplicht met betrekking tot leefbaarheid. Vanuit de veiligheid en gezondheid van de medewerkers kan er toevalligerwijs signalen opgevangen worden. Bij signalen waar geen sprake is van agressie-incidenten is niet duidelijk of deze worden opgevangen/doorgegeven aan WonenBregburg.

De zorgplicht heeft draagvlak bij cv-partner A en wordt ook zonder formele opdracht uitgevoerd vanwege de intrinsieke reden 'veiligheid voor de eigen medewerker'. Op de website van cv-partner A wordt de aandacht van veiligheid en welzijn voor de medewerkers ook benadrukt (fig.78) (Feenstra, 2021). Opmerkelijk is dat de tweede partner voor het cv-onderhoud, cv-partner B, juist geen aandacht heeft voor het aspect veiligheid, zoals de contractmanager de directeur citeert: "...maar de cv-partner (B) zegt dan 'onze mannen staan hun mannetjes buiten wel bij' of zijn mondig genoeg, of wij maken zoiets niet mee." Geconcludeerd kan worden dat onderhoudspartners die ver weg staan van thema's anders dan techniek, zoals de veiligheid van medewerkers, of sociale thema's niet serieus nemen hebben weinig interesse om deze thema's ook aan te bieden aan de opdrachtgever.

Je bent zo sterk als je zwakste batterij



Het welzijn van medewerkers is een belangrijk onderdeel voor een gezonde bedrijfsvoering. Bij Feenstra vinden wij gezondheid, veiligheid en algehele welzijn van medewerkers een belangrijk speerpunt. Het management van Feenstra gelooft in een mensgerichte aanpak waarbij jaarlijks geïnvesteerd wordt in de vitaliteit van medewerkers, zodat zij op het werk en thuis energie hebben om te doen waar zij goed in zijn. Feenstra startte daarom vanaf juni 2015 met het energiemangementprogramma "Vitaal op Reis".

Figuur 78: vitaliteitsprogramma van de cv-partner Bron: Feenstra (2021)

Competentie

De onderhoudsvaklieden voor het dagelijks onderhoud zien de zorgplicht van de corporatie als een essentieel onderdeel in hun rol. De signalerende taak heeft dan ook veel draagvlak. De vaklieden zijn trots dat het sociaal domein gevoed kan worden met hun sociale signalen. Hoewel de woonconsulenten de vaardigheidstrainingen organiseren valt het op dat de geïnterviewde woonconsulent het idee heeft dat de vaklieden hoofdzakelijk en alleen voor een reparatie zijn in te zetten. Terwijl als er wordt gekeken naar het onderhoudsproces is op te merken dat de onderhoudsdienst zelf voor ingewikkelde werkzaamheden externe vaklieden inzet. Dat de onderhoudsvaklieden niet worden gezien als een belangrijk onderdeel voor de zorgplicht kan een verklaring zijn dat er nog een uitdaging is op het vlak van competentie ontwikkeling bij de onderhoudsvaklieden. P&O adviseur gaf aan dat er voor de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden behoefte is aan competentie-ontwikkeling met betrekking tot 'nieuwe' sociale problematiek, het signaleren van dementie is als voorbeeld gegeven.

Samenwerking

De privacywetgeving is een thema die vrijwel bij alle gesprekken met de medewerkers van WonenBreBurg is terugkomen. De geïnterviewde medewerkers van WonenBreBurg zijn van mening de privacywetgeving geen invloed heeft op het mondeling delen van informatie (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018, p. 28). In de "Handleiding Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zegt hierover:

"Een bestand onder de Verordening is een gestructureerde verzameling persoonsgegevens die via een bepaalde logica toegankelijk is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een archiefkast of een geordende verzameling naamkaartjes. Wat losse papieren op een bureau met daarin de namen van personen vormen geen bestand. Puur mondelinge overdracht van gegevens is ook geen verwerking van persoonsgegevens... Een hulpverlener bijvoorbeeld die met een collega mondeling de situatie van een cliënt bespreekt verwerkt geen persoonsgegevens.... vastgelegd in een cliëntsysteem, dan is dat wel een verwerking van persoonsgegevens." (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018, p. 28)

Tussen de vaklieden is er gelegenheid om sociale signalen informeel en onderling te bespreken. Soms komt dit ten goede voor het doorgeven van een sociale melding. De directe collega's waarmee een vermoeden van een zorgelijke situatie wordt besproken geven 'feedback' op de bevindingen waarmee de vakman besluit om wel of niet een sociale melding te doen. Dit is onder andere het geval waarbij signalen worden opgevangen in een huishouden binnen een andere cultuur dan waar de vaklieden toe behoren. Het is binnen een context waar de vaklieden weinig kennis over hebben niet altijd duidelijk is of het signaal inderdaad als een zorgelijk signaal opgevat moet worden. Het komt ook voor dat bepaalde signalen meerdere keren door verschillende vaklieden in hetzelfde huishouden zijn waargenomen, ook dit is een reden om een ogenschijnlijk onbelangrijk signaal alsnog door te geven aan het sociaal domein. Conclusie is dat vaklieden bij bepaalde signalen behoefte hebben aan zekerheid dat zij de juiste signalen hebben opgevangen. Wanneer de vakman denkt dat hij niet kan vertrouwen op zijn onderbuikgevoel is hij geneigd om signalen eerder niet dan wel door te geven.

6.2 Deelconclusie case B

GroenWest is een corporatie die een eigen onderhoudsdienst (reparatieonderhoud) had met een signalerende functie voor de eigen onderhoudsvaklieden. De eigen onderhoudsdienst creëerde een meerwaarde voor het volbrengen van haar zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak. Na de reorganisatie en fusie (2011) is besloten om de onderhoudsdienst uitbested. De meerwaarde die GroenWest zag in het hebben van een eigen onderhoudsdienst en de signalerende taak van onderhoudsvaklieden is een-op-een vertaald naar een formele opdracht in de onderhoudsopdracht. Echter de ervaring en kennis met betrekking tot de signalerende taak van de eigen onderhoudsdienst is verder niet gebruikt en/of uitgewerkt in de inrichting van de samenwerking voor de onderhoudsopdracht. De reden kan liggen dat er kennis en ervaring verloren is gegaan tijdens de fusie en reorganisatie van GroenWest. Het niet kunnen inrichten van de samenwerking zorgt ervoor dat de corporatie na een 5-jarige contract bijna geen sociale signalen van de onderhoudspartner heeft ontvangen en volop bezig is om het proces te herijken.

Opdrachtgeverschap

Wat het meest opvalt aan het interne opdrachtgeverschap is dat de bemensing van functies het lot van de uitwerking van een opdracht kunnen beïnvloeden. Vooral als de inrichting van de opdracht (nog) in ontwikkeling is. De kern van de onderhoudsopdracht wordt gevormd door technische werkzaamheden. Aan de opdrachtgeverszijde valt de onderhoudsopdracht dan ook onder de verantwoording van de technische afdeling. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de technische werkzaamheden en de zorgplicht binnen de onderhoudsopdracht. De zorgplicht is direct gerelateerd aan de kennis en expertise van het sociaal domein. Het sociaal domein wordt vanuit bestuurlijke en praktische overwegingen verantwoordelijk geacht voor de uitvoering van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak. Op basis van tweetal gesprekken op managementniveau van het sociaal domein kan er geconcludeerd worden dat het draagvlak op managementniveau niet zo vanzelfsprekend is voor een signalerende taak in de onderhoudsopdracht. Terwijl er wel een bestuurlijke opdracht voor is. De opdracht voor een sociaal component aan onderhoudsvaklieden wordt door de aansturing van het sociaal domein gezien als een lastige combinatie. De onderzoeksresultaten laten zien dat er naast een bestuurlijke opdracht het draagvlak op managementniveau essentieel is om de inrichting van de samenwerking te agenderen en op te volgen.

De uitbesteding van de onderhoudsactiviteiten kan variëren van operationele activiteiten tot het formuleren van een eindproduct, de wijze waarop het eindproduct bereikt wordt is overgelaten aan het onderhoudsbedrijf (voor een overzicht van de type samenwerkingen zie fig.14, p.34). De uitbesteding van onderhoudsactiviteiten bij case B is gebaseerd op het resultaat, het formuleren van een eindproduct. Het onderhoudsbedrijf stelt verschillende scenario's op voor het eindproduct waarop de corporatie een beslissing neemt. Op basis van uitspraken van de geïnterviewde medewerker (coördinator vastgoedonderhoud) behoort (ook) het inventariseren van de behoefte voor het uitvoeren van de signalerende taak toe aan het onderhoudsbedrijf.

Echter de signalerende taak binnen de onderhoudsopdracht is een sociaal component waar beide partners zoekende zijn naar de inrichting van het werkproces. Om die reden lijken beide partners een afwachtende houding aangenomen te hebben wat betreft de inrichting van het werkproces.

Samenwerking

Op basis van de informatie afkomstig van onderhoudsbedrijven is het resultaat van het efficiënt inrichten van het werkproces dat er weinig tot geen behoefte is aan direct contact tussen de medewerkers van de corporatie en de onderhoudspartner doordat informatieoverdracht digitaal gebeurt. Uit dit onderzoek komt naar voren dat juist de mondelinge overdracht van sociale signalen essentieel is voor het implementeren van een zorgplicht (met betrekking tot de leefbaarheidstaak) in de onderhoudsopdracht. Dit betekent dat het reguliere werkproces voor de technische werkzaamheden verrijkt zal moeten worden met de overdracht van sociale signalen.

De corporatie met een organisatiestructuur gebaseerd op een geografische locatie (case A) heeft een verbindende laag ontwikkeld met de technische afdeling (de buurtbeheerder). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de buurtbeheerder weliswaar geen directe relatie heeft met de externe onderhoudspartner, maar er is een functie/rol ontwikkeld die de verbindende rol verder kan uitbreiden naar, in dit geval, de cv-partner zie fig.52 (p.70). Op aanvulling tot de functie stuurt WonenBreborg aan dat de functie van buurtbeheerder een verrijking is in de loopbaan van een onderhoudsvakman. Op deze manier is de functie binnen het sociaal domein organisch verbonden met het technisch domein. In tegenstelling tot case B met een indeling op functionele basis. Het sociaal domein heeft geen functie die in relatie staat tot het technisch domein. In theorie is de organisatiestructuur wel ingericht op het integraal aansturen van technische en sociaal gerelateerde thema's met kennis en expertise afkomstig van het technisch en sociaal domein. Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat het ontbreken van de verbindende laag niet ten goede komt voor de interactie tussen de technische en sociaal domein.

6.3 Hoofdconclusie

WonenBreborg en GroenWest hebben beide een lange traditie van een signalerende taak voor de onderhoudsvaklieden. Hierbij moet de kanttekening wel gemaakt worden dat GroenWest tegenwoordig geen eigen onderhoudsdienst heeft. Terugkijkend op de ervaringen van voor de implementatie van de signalerende taak bij externe onderhoudspartners en het niet kunnen inrichten van de samenwerking heeft ervoor gezorgd dat beide corporaties na een 5-jarige contractperiode zo goed als geen sociale signalen van de onderhoudspartners hebben ontvangen.

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen het interne opdrachtgeverschap de taak naar de eigen onderhoudsdienst niet gespecificeerd is en leunt op het mondeling doorgeven van tradities en gebruiken. Uit het onderzoek komt ook duidelijk naar voren dat medewerkers van WonenBreborg deze methode beschrijven als een 'kruisbestuiving' en 'learning-on-the-job'. Het ontbreken van een specificatie speelt mee dat zowel WonenBreborg en als GroenWest moeite hebben met de vertaling van de zorgplicht naar de signalerende taak voor de onderhoudspartner in de onderhoudsopdracht.

Samenwerking

Vastgesteld kan worden dat corporaties en onderhoudsbedrijven worstelen met de privacywetgeving die gezien wordt als een onbekend terrein. Wat mag er wel en wat mag er niet vastgelegd of doorgegeven worden. Een van de vragen waar dit onderzoek antwoord op geeft is de manier waarop sociale signalen worden teruggekoppeld. Het interne onderhoudsbedrijf geeft de opgevangen sociale signalen door via een directe mondelinge overdracht naar de collega die betrokken is vanuit het sociaal domein. Hierdoor heeft de

onderhoudsdienst geen behoefte om sociale signalen schriftelijk vast te leggen. De corporatie geeft aan dat de privacywetgeving op deze manier weinig impact heeft op de terugkoppeling van sociale signalen. De privacywetgeving werd vooral als een belemmerende factor gezien bij de terugkoppeling van sociale signalen via een externe onderhoudsbedrijf. Onderhoudsbedrijven hebben weinig tot geen affiniteit met de privacywetgeving, wel weten de onderhoudsbedrijven dat voorzichtigheid is geboden bij het omgaan met privacygevoelige informatie.

In het huidige werkproces voor de technische werkzaamheden is er geen ruimte of behoefte aan persoonlijk contact tussen een corporatiemedewerker en onderhoudsvakman. In figuur 50 (p.66) is te zien welk traject een sociaal signaal afkomstig van een gevelvakman of cv-monteur zou moeten afleggen om binnen de corporatie een medewerker van het sociaal domein te bereiken. Duidelijk is dat er met de huidige werkwijze het sociaal signaal een langer traject aflegt dan een signaal die via de interne vakman wordt doorgegeven. Dit onderzoek laat zien dat onderhoudsvaklieden sociale signalen niet altijd hoeven te registreren mits het werkproces hierop is ingericht.

Wat nu nog niet meespeelt maar naarmate de corporaties de samenwerking met betrekking tot de leefbaarheid verder op individuele basis zullen inrichten kunnen er in theorie ook verschillende werkwijze ontstaan en verschillende definities voor een sociaal signaal. Zo komt uit het gesprek met de externe onderhoudspartner naar voren dat een corporatie nadenkt over een KPI voor de signalerende taak van de onderhoudspartner. De onderhoudspartner zegt hierover:

“We zitten nu in een onderhandeling met een corporatie, en die hebben gezegd dat ze iets willen doen met een KPI. KPI gaat altijd over geld, kosten, kwaliteit en klanttevredenheid, maar nu komt dus sociale controle erbij. Maar hoe we het gaan meten? Dat weten we dus niet. Dat moeten we nog uitwerken.”

Zeker nu ook uit het onderzoek naar voren komt dat de onderhoudspartners het initiatief nemen om, overigens met alle goede bedoelingen, de signalerende taak zelf in te vullen. Dit kan leiden tot een wirwar van instructies voor de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden, zeker als de onderhoudspartners en de vaklieden tegelijkertijd voor meerdere corporaties sociale signalen opvangen.

De brancheorganisatie Aedes geeft regelmatig aandacht aan de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak door het publiceren van onderzoeksrapporten of bijeenkomsten te organiseren. Aedes benadrukt het gebruik van data voor het meten van de leefbaarheid maar heeft het tegelijkertijd ook over het belang van de informatie van medewerkers in de wijk “De wijkmedewerkers staan het dichtst bij de huurders en zijn de gezichten van de corporatie in de wijk. Hun kennis is één van de belangrijkste bronnen van het meetinstrument.” (Aedes, 2020, p. 5). Corporaties zoals BrabantWonen hebben de zorgplicht en de signalerende taak van de onderhoudsvakman bespreekbaar gemaakt door onder andere deel te nemen aan kennissessies georganiseerd door commerciële partijen zoals Einder Communicatie (Einder, 2021). Onderhoudspartner en individuele corporaties zijn ondertussen bezig met het opnemen van de signalerende taak binnen de formele onderhoudsopdracht en het vormgeven van de samenwerking. Doordat de onderhoudspartner werkzaam is voor meerdere corporaties heeft de onderhoudspartner de

mogelijkheid om via connecties kennis op te bouwen van 'best practises'. De ervaringen die de onderhoudspartner heeft opgedaan door de samenwerking met een bepaalde corporatie, wordt door de onderhoudspartner meegenomen als leermoment en als kennisdeling naar andere opdrachtgevers (lees: corporaties). Zo is er op dit moment een kruisbestuiving gaande tussen binnen de corporatiesector. Als medewerker van een corporatie maak ik dit ook van dichtbij mee. De onderhoudspartner heeft meer kennis over de werkwijze van een collega-corporatie waaruit corporaties lering uit kunnen trekken. Dat de onderhoudspartner meer kennis heeft over de praktijk van hoe de zorgplicht wordt geïmplementeerd bij corporaties hoeft geen probleem te worden. Uit dit onderzoek blijkt dat corporaties op individuele basis zoekende zijn naar een werkproces dat past binnen de samenwerking. Het is daarom reëel om aan te nemen dat de onderhoudspartner werkzaam kan zijn voor verschillende corporaties met een net een iets andere implementatie van de signaalfunctie. Het gevaar dreigt dat de onderhoudspartner voor elke opdrachtgever (corporatie) een andere werkwijze moet hanteren. Dit is vanuit verschillende benaderingen niet wenselijk. Verschillende werkprocessen bedenken en implementeren veroorzaakt een versnippering in het werkproces en gaat ten koste van de toepasbaarheid van het werkproces op grote schaal. Vanuit de praktische kant kan de onderhoudsvakman in theorie ingepland worden bij corporaties die elk een andere definitie van een sociaal signaal hanteren of andere competenties verwachten. Dit is niet efficiënt in het trainen van onderhoudsvaklieden en kan verwarring veroorzaken tijdens de uitvoering van de signalerende taak.

7 REFLECTIE EN DISCUSSIE

Reflectie

Bij het opstarten van mijn scriptie dacht ik dat het helder en duidelijk afbakenen van een onderzoek ervoor zou zorgen om recht op het doel af te gaan. Ik zou een handreiking ontwikkelen met aandachtspunten voor de implementatie van een signalerende taak in de onderhoudsopdracht. De handreiking is ontwikkeld maar de pad die ik heb bewandeld had vele afslagen en kronkels. Na kritische vragen van mijn begeleiders bleek het implementeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht meer facetten te hebben dan ik aan de voorkant had verwacht. Afbakenen is meer dan resoluut op je doel afgaan. Voor het afbakenen van een wetenschappelijk onderzoek moet het onderwerp laag voor laag afgepeld worden. Het afpellen zonder af te dwalen was moeilijker dan ik had verwacht. Gedurende mijn afstudeerperiode heb ik geleerd om los te laten, ruimer te denken en mijn doel ook vanuit andere perspectieven te benaderen.

Het onderzoek is opgestart als het ontwikkelen van een handreiking met aandachtspunten voor het formuleren van de zorgplicht in een formele onderhoudsopdracht. Ik had voor ogen om onderzoek te doen naar de specificatie voor de zorgplicht met een marktpartij. Voor mijn praktijkonderzoek wilde ik dan ook persé een corporatie bestuderen die de zorgplicht had uitbesteed aan een marktpartij. Een interne onderhoudsafdeling leek mij niet interessant want de implementatie die ik voor ogen had was afgebakend met de schriftelijke overeenkomst. Bovenal vond ik het te spannend om mijn onderwerp vanuit een andere blik te bekijken. De inzichten die ik zou opdoen met een interne afdeling vond ik niet generaliseerbaar naar samenwerkingen met marktpartijen. Gaandeweg na oriënterende gesprekken met onderhoudspartners en discussies met mijn begeleiders trok ik de conclusie

dat juist de interne samenwerking en interne aansturing een belangrijke rol speelt, ook voor de opdracht naar een externe partij.

Inhoudelijk heb ik veel geleerd van het praktijkonderzoek. Ik zag een hele tijd op om corporaties te benaderen en het afnemen van interviews. Bij mijn 1^e interview was het ijs gebroken en vond ik het heel interessant om gesprekken aan te gaan en uit elke gesprek iets nieuws te leren. Ik geef toe dat ik de interviews net iets scherper had kunnen aansturen maar het neemt niet weg dat ik veel ervaring heb opgedaan over hoe vragen gesteld moeten worden en hoe je moet aansturen tijdens het gesprek. Vooral omdat het heel erg over de zachte, sociale, kant van een hard, technisch, onderwerp gaat is juist de aansturing op de combinatie van beide kanten van belang. Het opstellen van mijn onderzoeksrapport was een intensieve periode. Door steeds de afweging te maken of het onderzoek wetenschappelijk genoeg was heb ik niet genoeg gelegenheid gecreëerd en adempauze genomen om een stap terug te doen en mijn bevindingen op de juiste waarde in te schatten. Helaas heb ik mijn belofte voor het bespreken van mijn onderzoeksresultaten met de betrokkenen uit de corporatiesector niet kunnen waarmaken. Uiteindelijk ben ik wel trots dat er een onderzoeksrapport ligt waarbij ik het interne opdrachtgeverschap heb kunnen combineren met het opdrachtgeverschap naar een externe partij. Bovendien is het een combinatie geweest die laat zien hoe een bestuurlijke opdracht tot aan het operationele niveau is uitgewerkt en ik een bijdrage heb kunnen leveren aan het conceptualiseren van een technische activiteit met een sociaal component. Terugkijkend op de afgelopen periode heb ik meer geleerd dan wat er hier in dit document is opgeschreven.

Discussie en verder onderzoek

Tot slot wil ik de ruimte nemen om mijn algehele bevindingen over de zorgplicht in de onderhoudsopdracht te discussiëren. De paragraaf wordt ingeleid over de houding van de corporaties en de onderhoudsbedrijven ten opzichte van het onderwerp. Vervolgens gaat de paragraaf door met het belichten van het onderwerp met de mogelijke valkuilen. De paragraaf wordt afgerond met suggesties voor verder onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd met het doel om een bijdrage te leveren aan de corporatiesector bij het implementeren van de zorgplicht in de onderhoudsopdracht. Dit is gedaan door een handreiking te ontwikkelen. Bovenal is met dit onderzoek het proces vanaf een bestuurlijke opdracht tot de uitvoering vastgelegd als naslagwerk met de bedoeling toekomstige onderzoekers te inspireren om een ander facet van de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak te belichten.

Corporaties geven aan dat bij het doorgeven van een signaal er vraagstukken zijn omtrent de invloed van de privacywetgeving bij het doorgeven van privacygevoelige informatie. Uit dit onderzoek blijkt dat als het werkproces ingericht wordt op het mondeling doorgeven van sociale signalen, zoals de overdracht tussen de interne vakman en de medewerker van het sociaal domein (wijk- buurtbeheerder) de privacywetgeving geen vraagstuk is. In tegenstelling tot wanneer er behoefte is aan een schriftelijke registratie want dan spelen er allerlei vraagstukken zoals wat en hoe mag een signaal geregistreerd worden. De corporaties hebben ieder een eigen verwachting van wat er van de onderhoudsvaklieden verwacht mag worden. De verwachting van de corporaties verschilt in de praktijk op de wijze

waarop de sociale signalen teruggekoppeld moeten worden aan het sociaal domein. Vooralsnog kan dit een 'feitelijke constatering' zijn of op een 'onderbuikgevoel'. Verder onderzoek is gewenst op wat er van de onderhoudsvaklieden verwacht kan worden en in hoeverre de onderhoudsvaklieden getraind kunnen/willen worden op sociale signalen.

Daarentegen kan een signalerende taak van de onderhoudsvaklieden ongeacht de manier van doorgeven een ethisch facet hebben. Uit dit onderzoek is gebleken dat de zorgplicht in de onderhoudsopdracht naast de technische en sociale component ook een ethisch facet heeft. Dit heeft te maken met de vraag of er een ethische grens wordt overgestoken door een huishouden 'ongewenste' aandacht te geven. Ethische vragen zoals voor wie is het eigenlijk een zorgelijk signaal als een huishouden bijvoorbeeld in eenzaamheid wil leven en dat de aandacht al gauw ervaren wordt als 'bemoeierig'. Dient de onderhoudsvakman ook getraind te worden op het krijgen van een algeheel beeld van een huishouden om dit soort 'ongewenste' aandacht te voorkomen. Indien eenzaamheid gewenst is zou er dan nog een sociaal signaal als eenzaamheid teruggekoppeld mogen worden? Tegelijkertijd dat er dus ook vraagstukken zijn over hoever men moet gaan met het verzamelen en doorgeven van sociale signalen laat dit onderzoek zien dat onderhoudsbedrijven gemotiveerd zijn en meerwaarde willen geven juist door (ook) andere competenties te ontwikkelen boven op de competenties nodig zijn voor het professionele onderbuikgevoel. Verder onderzoek is gewenst om bij medewerkers die twijfels hebben over de nut en de ethiek van de signalerende taak twijfels en vraagstukken te benoemen en bespreekbaar te maken.

Als tweede aandachtspunt zijn er de harde wensen en de verplichtingen die tijdens dit onderzoek zijn genoemd. Corporaties bekijken de zorgplicht zoals er naar een technische opdracht wordt gekeken, zo zou een corporatie bestuderen hoe een sociaal component zoals de zorgplicht vertaald zou kunnen worden naar een kritische prestatie indicator (KPI). Aan opdrachtnemerszijde speelt de gedachte van de tijd die gespendeerd wordt aan het opvangen en doorgeven van een sociaal signaal. Als het buiten de 'acceptabele' grenzen valt zou er een financiële vergoeding gewenst worden. De vraag is hoe wordt bepaald wat een acceptabele grens is en in hoeverre kan je een sociaal component ondervangen met een KPI?

8 HANDREIKING

In dit hoofdstuk wordt de handreiking gepresenteerd. Het hoofdstuk start met een korte introductie over de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden. Vervolgens worden de aanbevelingen uiteengezet. De aanbevelingen zijn gericht aan de corporatie, het onderhoudsbedrijf en de koepelorganisaties van de (Aedes) van de corporatiesector en de koepelorganisaties van de onderhoudsbedrijven. De aanbevelingen zijn geordend volgens de thema's die waarop het onderzoek is gebaseerd, dit zijn achtereenvolgend:

- Competenties;
- Samenwerking;
- Opdrachtgeverschap (interne opdrachtgeverschap);
- Onderhoudsopdracht.

**HANDREIKING VOOR HET INRICHTEN VAN DE
ZORGPLICHT VOOR DE ONDERHOUDSVAKMAN ACHTER
DE VOORDEUR**

1. Inleiding

Het thema van deze handreiking is de inrichting van het opdrachtgeverschap voor een onderhoudsopdracht met een zorgplicht voor onderhoudsvaklieden. De vaklieden krijgen een signaalfunctie voor zorgelijke situaties in de huiselijke omgeving en geven de signalen door aan de corporatie waarmee de corporatie verder invulling kan geven aan haar zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak. Op basis van diverse onderzoeken en praktijksituaties wordt duidelijk dat corporaties een belangrijke rol kunnen spelen bij (vroeg)signalering van zorgelijke situaties “achter de voordeur” zoals huiselijk geweld, verward gedrag of verschillende beperkingen.

De corporatie kan onderhoudsvaklieden de opdracht geven om sociale signalen op te vangen. Hiermee krijgt de corporatie een middel om tijdens onderhoudswerkzaamheden zorgelijke situaties te traceren die anders niet in het zicht van de corporatie zouden komen. Onderhoud is een technische aangelegenheid maar door een signalerende functie van de onderhoudsvaklieden krijgen onderhoudswerkzaamheden een sociaal component. Door het als corporatiesector veelvuldig uit te vragen is de onderhoudspartner gemotiveerd om zonder een formele uitvraag de zorgplicht als extra dienst te kunnen aanbieden om zich te onderscheiden met de concurrenten.

Het signaleren komt neer op het observeren en subjectieve interpretatie van soms vage symptomen en vermoedens.

Zorgelijke situaties achter de voordeur kunnen leiden tot het bewust of onbewust in gevaar brengen van het woongenot voor

Voor u ligt een handreiking met handvaten voor de inrichting van de onderhoudsopdracht waarmee het onderhoudsbedrijf kan bijdragen aan de leefbaarheidstaak van de corporatie. De handreiking is gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek “Het maatschappelijk gezicht van professioneel opdrachtgeverschap, een studie naar de koppeling van de zorgplicht van de corporatie en de werkvloer van het onderhoudsbedrijf”. Het onderzoeksrapport is beschikbaar via deze [link](#) (*education repository van de TU Delft*).

2. Leeswijzer

De aanbevelingen zijn geordend volgens de thema's:

- Competenties;
- Samenwerking;
- Opdrachtgeverschap (interne opdracht);
- De opdracht.

Deze handreiking geeft kort uitleg over de thema en het belang voor het werkproces van de signalering van zorgelijke situaties tijdens de onderhoudswerkzaamheden. Vervolgens worden per thema aanbevelingen gedaan voor de inrichting van de onderhoudsopdracht. De aanbevelingen zijn gericht aan corporaties en onderhoudsbedrijven maar ook aan de corporatiesector en de onderhoudssector. Voor het bevorderen van de leesbaarheid worden de aanbevelingen gericht aan een doelgroep voorzien van een omkadering.

Corporatie

Onderhoudsbedrijf

Corporatiesector

Onderhoudsbranche

3. Bevindingen en aanbevelingen

COMPETENTIES

De signaalfunctie wordt vooral gestuurd op de inzet van de intuïtie en de eigen bevindingen van de onderhoudsvaklieden. Signaal herkenning kan aangeleerd worden door het ontwikkelen van competenties. Competenties hebben betrekking op kennis en vaardigheden waarover iemand moet beschikken om zijn taken en verantwoordelijkheden te vervullen.

Aanbevelingen aan de CORPORATIE en het ONDERHOUDSBEDRIJF

Het is aan te bevelen om vaardigheidstrainingen voor de vaklieden te organiseren.

Vaklieden twijfelen aan de waarde van een sociaal signaal en de gelegenheid zoeken om er met collega's over te hebben en zo bevestiging zoeken voor hun bevindingen. Tijdens vaardigheidstrainingen leren vaklieden anders te kijken naar bouwkundige gebreken of signalen die een bewoner onbewust afgeeft en eigenlijk om hulp vraagt. Zo kan het zijn dat een ontbrekende deurklink aan één zijde van de deur niet toevallig ontbreekt. Inmiddels zijn er professionele organisaties die vaardigheidstrainingen kunnen organiseren voor corporaties en onderhoudsbedrijven.

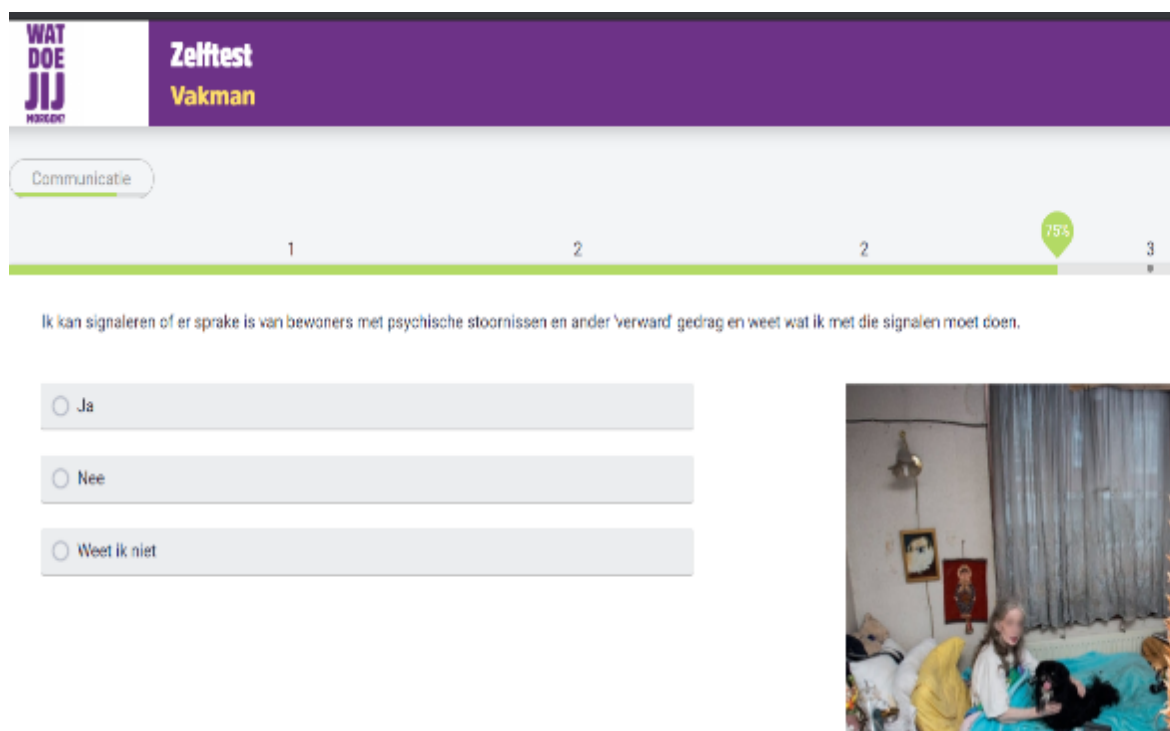
Aanbevelingen aan de CORPORATIE

Organiseer bijeenkomsten om bewustzijn te ontwikkelen bij de leidinggevende laag van de onderhoudspartner waarmee het belang van een sociaal signaal wordt ingezien en niet louter wordt beschouwd als een taak die bij de onderhoudsopdracht hoort.

Leg tijdens de bijeenkomsten voor leidinggevendenden de nadruk dat door één melding er een actie vanuit het sociaal domein (corporatie) kan volgen waardoor een heel patroon van sociale problematiek doorbroken kan worden. Dit zorgt voor draagvlak bij leidinggevendenden waardoor de vaklieden tijd en gelegenheid gegund wordt om hun signalerende taak te volbrengen.

In het geval dat de corporatie een eigen onderhoudsdienst heeft is het aan te bevel dat de leidinggevende de onderhoudsmedewerker stimuleert om het leer en opleidingsbudget (LOB) in te zetten op vaardigheidstrainingen.

Corporaties kunnen onderhoudsmedewerkers attent maken op de diensten van FLOW. De corporatiesector biedt namelijk via FLOW (Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties) tests en tools aan om corporatiemedewerkers inzicht en advies te geven in hun vaardigheden en de voortzetting van hun loopbaan. Onderstaande figuur is een voorbeeld van een zelftest voor de onderhoudsvakman waarbij de vakman wordt gevraagd of de vakman in staat is om een zorgelijke situatie te signaleren en weet wat er met een dergelijk signaal moet gebeuren.



WAT DOE JIJ HEBBEN?

Zelftest Vakman

Communicatie

1 2 2 75% 3

Ik kan signaleren of er sprake is van bewoners met psychische stoornissen en ander 'verward' gedrag en weet wat ik met die signalen moet doen.

☐ Ja

☐ Nee

☐ Weet ik niet



SAMENWERKING

De samenwerking tussen de corporatie en het onderhoudsbedrijf met betrekking tot de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden is gericht op het uitwisselen van kennis en kunde en het proces voor het doorgeven van zorgelijke signalen.

Aanbevelingen aan de CORPORATIE

De corporatie kan zowel aan eigen medewerkers als aan externe medewerkers laagdrempelige werkplekken/pauzeplekken in de wijk aanbieden. De plekjes in de wijk faciliteren toevallige ontmoetingen tussen de medewerkers van de onderhoudsdienst en sociaal domein.

Toevallige ontmoetingen kan het 'ongedwongen' contact tussen (interne en externe) medewerkers bevorderen waardoor er actief en op informele basisinformatie uitgewisseld kan worden tussen medewerkers op een sociaal en technische vakgebied. Een kopje koffie kan helpen om een gesprek op gang te brengen.

Het is aan te bevelen dat het sociaal domein de vaardigheidstrainingen gebruikt als gelegenheid om sturing te geven aan hoe een signaal doorgegeven moet worden. Signalen kunnen doorgegeven worden als een onderbuikgevoel zoals 'hier is iets niet pluis' of als een feitelijke constatering.

De vaklieden zien de signalen op het werkveld maar vaak is het een onderbuikgevoel die moeilijk in woorden te vatten blijkt te zijn. Met deze handreiking wordt geen aanbeveling gedaan op hoe de signalen doorgegeven moeten worden. Wel wordt er een aanbeveling gedaan om duidelijke afspraken te maken zowel tussen de medewerkers van het sociaal domein als met de onderhoudsvaklieden om verwarring te voorkomen over wat er inhoudelijk doorgegeven moet worden.

Het is aan te bevelen om als sociaal domein de interne als de externe onderhoudsvakman (melder van het signaal) te laten weten dat het signaal is opgepakt en dat er actie op is ondernomen.

Onderhoudsvaklieden willen graag weten of zij met een afgegeven signaal een bijdrage hebben geleverd aan het sociaal domein. Maak gebruik van de gelegenheid die ontstaat als er een signaal wordt doorgegeven. Koppel altijd terug hoe waardevol een signaal kan zijn één sociaal signaal kan ervoor zorgen dat een huishouden geholpen kan worden bij sociale problematiek. Er zijn voorbeelden waarbij een zorgelijke situatie al bekend was bij de corporatie. Besef als corporatie dat ook in een situatie waarbij een sociaal signaal niet nieuws is dat er actie op is ondernomen ook al is het maar een bevestiging van iets wat bekend was bij de corporatie. Dat er verder geen actie op volgt is detail en verder irrelevant voor de onderhoudsvakman.

Maak afspraken met de onderhoudspartner wie de signalen doorgeeft met welk middel en aan wie een signaal doorgegeven moet worden, geef duidelijke alternatieven zoals mail-telefoon of een vinkje via de opdracht bon.

Het gaat erom dat er afspraken worden gemaakt waar een onderhoudsvakman of zijn leidinggevende op kan terugvallen en niet eerst hoeft na te denken wat de beste manier is om een sociaal signaal door te geven.

Aanbevelingen aan de KOEPELORGANISATIE van de ONDERHOUDSBEDRIJVEN

Het is aan te bevelen dat de onderhoudsbranche een kort en bondige leidraad ontwikkelen voor de onderhoudsbedrijven over hoe er met privacygevoelige informatie om wordt gegaan.

De onderhoudspartners nemen het zekere voor het onzekere en willen zich liever niet op het vlak begeven waar ze in aanraking komen met privacygevoelige informatie. Aangezien de privacygevoelige informatie voor alle onderhoudspartners van toepassing is, volgt hier een aanbeveling voor onderhoudsbranche gericht aan de koepelorganisaties.

Aanbevelingen aan de CORPORATIESECTOR

Het is voor de corporatiesector aan te bevelen om een (standaard)protocol te ontwikkelen met betrekking tot privacygevoelige informatie, gericht op wat er wel en niet doorgegeven mag worden en op de manier hoe de signalen doorgegeven mogen worden.

Corporaties hebben integriteit- en gedragsprotocollen ontwikkelt voor de eigen medewerkers maar de omgang met privacygevoelige informatie ontvangen via externe onderhoudspartners is niet opgenomen in de protocollen. Door juridische kennis in te winnen kunnen corporaties onderbouwde beslissingen nemen voor de inrichting van de samenwerking met betrekking tot het delen en ontvangen van privacygevoelige informatie.

Het advies aan de koepelorganisatie (Aedes) is om in samenwerking met de corporaties een protocol voor alle corporaties ontwikkelen. Corporaties hoeven dan niet op individuele basis een protocol met soortgelijke uitgangspunten te ontwikkelen.

OPDRACHTGEVERSCHAP (INTERNE OPDRACHT)

Het opdrachtgeverschap voor de onderhoudsopdracht met een signaalfunctie voor het onderhoudsbedrijf betekent dat de corporatie haar verantwoordelijkheden, binnen de eigen organisatie en in de samenwerking met het onderhoudsbedrijf vormgeeft en ten uitvoer brengt. De opdrachtgeversrol is afhankelijk van een aantal samenhangende activiteiten. De betrokken medewerkers zijn georganiseerd over verschillende domeinen en lagen in de organisatie. Domeinen waarin de corporatie actief is het fysiek domein (het beheer en verhuur van woningen) en het sociaal domein (de leefbaarheidstaak).

Aanbevelingen aan de CORPORATIE en het ONDERHOUDSBEDRIJF

Motiveer de onderhoudsmedewerkers (intern of extern) dat inzicht in sociale problematiek achter de voordeur ook de onderhoudsvaklieden kan helpen bij de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden.

De onderhoudsmedewerkers kunnen gemotiveerd worden door uitleg te geven dat een zorgelijke situatie in de huiselijke omgeving, op termijn, kan leiden tot een onveilige en/of onwerkbaar situatie voor de vakman. Agressief gedrag tegenover de vakmannen zou een afgeleide kunnen zijn van sociale problematiek. Uiteraard dient er een kanttekening gemaakt te worden dat het begrip zorgelijke situatie binnen een huishouden niet betekent dat er meteen sprake is van een onveilige situatie voor de onderhoudsvakman.

De signalerende taak is een relatief nieuw begrip voor de onderhoudspartner. Het is aan te bevelen om de inrichting van de signalerende taak (inclusief de operationele activiteiten) van de onderhoudsvaklieden niet af te laten hangen van het type samenwerking met de onderhoudspartner.

De uitbesteding van de onderhoudsactiviteiten kan variëren van operationele activiteiten tot het formuleren van een eindproduct, de wijze waarop het eindproduct bereikt wordt is overgelaten aan het onderhoudsbedrijf. Echter de signalerende taak binnen de onderhoudsopdracht is een sociaal component waar beide partners zoekende zijn naar de inrichting van het werkproces. Het is verstandig dat zowel de onderhoudspartner als de corporatie ongeacht het type samenwerking het werkproces voor de signalerende taak in gezamenlijk overleg, onder leiding van het sociaal domein van de corporatie, inrichten. Het werkproces wordt bijgestuurd aan de hand van overleggen waarbij het werkproces geëvalueerd wordt en waarbij alle betrokken functionarissen aanwezig zijn zowel het sociaal domein en technisch domein als de onderhoudspartner inclusief de vakman op de werkvloer. Waar nodig kunnen de onderhoudspartner en de corporatie in overleg bepalen voor procesverbeteringen en aanvullende competentietrainingen.

Stimuleer interne evaluatie tussen het sociaal domein en technisch domein met betrekking tot het werkproces en het resultaat. De opdrachtgeverschap en de opdrachtnemersrol kan tijdig geëvalueerd en indien nodig aangepast kan worden.

Door functionarissen van het sociaal en technisch domein een gezamenlijk overlegmoment te bieden, zoals een weekstart, kunnen de ontvangen signalen besproken worden en eventueel het resultaat teruggekoppeld worden aan het technisch domein. De signalen hoeven uiteraard niet inhoudelijk besproken worden. De evaluatie van de opdracht zou gericht moeten zijn op welke signalen opgepikt moeten worden en hoe signalen vastgelegd mogen worden.

Hiernaast zou er ook behoefte zijn op de terugkoppeling aan het technisch domein van wat het sociaal domein met de signalen heeft gedaan. Op deze manier wordt het onderwerp actueel gehouden en wordt er een evaluatie moment gecreëerd.

Het bestuur van de corporatie is de interne opdrachtgever die opdracht geeft om de zorgplicht in de onderhoudsopdracht op te nemen, het is aan te bevelen om de opdrachtgeversrol op directieniveau te delegeren naar een met naam en toenaam benoemde afdeling.

Het uitzetten van een bestuurlijke opdracht voor de zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak via de ondernemingsstrategie is belangrijk om bewustzijn te creëren bij medewerkers. Het benoemen van een eigenaar van de opdracht voor de zorgplicht bevordert de verdere uitwerking van de opdracht. De invulling en opvolging van de zorgplicht is een taak waarvoor de kennis en expertise bij het sociaal domein aanwezig is, terwijl de onderhoudsopdracht een aangelegenheid is voor het technische domein. Met het delegeren van de opdrachtgeversrol kan de opdracht verder op tactische en operationeel niveau uitgewerkt met de te behalen resultaat, het monitoren van de opdracht en wie waarvoor verantwoordelijk is.

De OPDRACHT

Afhankelijk van het type samenwerking wordt de onderhoudsopdracht opgesteld. De signalerende taak wordt formeel opdracht gegeven in de onderhoudsopdracht.

Aanbevelingen aan de CORPORATIE

Betrek de onderhoudspartners bij het formuleren van de opdracht en richt de opdracht samen in met de onderhoudspartner en bespreek wat er wel en niet mogelijk is.

Bijvoorbeeld onderhoudsvaklieden met een vaste wijk voelen zich ook verantwoordelijk voor het reilen en zeilen in 'hun' wijk waardoor de signalerende functie een intrinsieke reden krijgt. Vanwege planningstechnische redenen heeft een wijkgebonden indeling niet altijd de voorkeur vanuit de onderhoudspartner.

De signalerende taak van de onderhoudsvakmannen heeft het meeste effect bij periodieke onderhoud zoals aan een installatie.

Bij de onderhoudsopdracht met een signalerende taak voor de onderhoudsvakman wordt in eerste instantie gedacht aan reparatieonderhoud. Vanwege de aard van de werkzaamheden waarbij klantmomenten vanzelfsprekend zijn. Reparatieonderhoud is (meestal) op initiatief van de bewoner (of de burens als er sprake is van een lekkage) en uit nood. Het installatie onderhoud is gebaseerd op contractuele afspraken om de installaties na een bepaalde gebruiksduur te controleren. De onderhoudswerkzaamheden geeft gelegenheid om bij alle huishoudens achter de voordeur te kunnen kijken. Kwetsbare huishoudens die anders niet in zicht zouden komen, komen met het periodiek onderhoud tenminste in aanmerking voor een bezoek van de onderhoudsvakman. Huishoudens die geen afspraak willen maken kunnen als nazorg gemonitord worden op de reden voor het weigeren van een afspraak zodat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen huishoudens die geen afspraak willen maken, zoals een aanstaande verhuizing of huishoudens die vanwege persoonlijke redenen geen afspraak willen maken, waarbij een zorgelijke situatie in de grondslag kan liggen.

Als er opdracht wordt gegeven voor planmatig onderhoud binnen de woning is het aan te bevelen om de opdracht in te richten omtrent het signaleren van een zorgelijke situatie binnen een huishouden.

Onderhoudsvaklieden die de werkzaamheden uitvoeren zijn volgens de onderhoudspartners minder geschikt voor een signalerende taak omdat de werkzaamheden de volle aandacht vragen van de vaklieden. Echter vooraf aan de werkzaamheden worden er technische inspecties uitgevoerd in de woning en/of alle huishoudens worden geïnformeerd door een persoonlijk (keukentafel) gesprek en geïnventariseerd of er sprake is van een persoonlijke situatie waardoor het werkproces kan stagneren. De persoonlijke gesprekken en/of inventarisaties zorgen ervoor dat de onderhoudspartner achter de voordeur kan kijken en een zorgelijke situatie kan signaleren. Hiervoor moet de signalerende taak wel expliciet in de opdracht genoemd worden en besproken worden met de uitvoerende medewerkers en de juiste instructies meegegeven moeten worden. Door gericht te kijken naar zorgelijke situatie waardoor de werkzaamheden kunnen stagneren zou kunnen betekenen dat een zorgelijke situatie zoals bedoeld in de leefbaarheidstaak over het hoofd wordt gezien. Daarom is het belangrijk om de opdracht zo breed mogelijk te definiëren.

Het technisch domein is het domein dat de taak heeft om de resultaten van de onderhoudsopdracht te monitoren en contact heeft met de onderhoudspartner. Het is aan te bevelen om te laten zien dat de zorgplicht de aandacht krijgt van het technisch domein. Waarbij aandacht voor het financiële plaatje de signalerende taak een meerwaarde geeft en de opdrachtgever 'het recht' om aan de opdrachtnemer te vragen om verantwoording af te leggen.

De signalerende taak in de onderhoudsopdracht wordt veelal omschreven met een zinnetje zoals "meld als er iets niet pluis is". Daar is op zich niks mis mee maar het is aan te bevelen om de aandacht tastbaar te maken door afspraken te maken met de onderhoudspartner voor een financiële compensatie of tussentijdse momenten om de afspraken te herzien. Zo weet de onderhoudspartner dat het niet bij het 'ene zinnetje in het contract' blijft.

Het is aan te bevelen om de financiële compensatie aan de onderhoudspartner te bekijken in hoeverre de vergoeding voor de signalerende taak van de onderhoudspartner verantwoord kan worden als een leefbaarheidsactiviteit zoals deze zijn afgesproken in de prestatieafspraken.

De leefbaarheidsopgave voor de corporatie wordt vanuit de woningwet als een onderdeel van de maatschappelijke taak gedefinieerd waarbij de zorgplicht, nabijheid en woonmaatschappelijk werk centraal staan. Zo kunnen de leefbaarheidsactiviteiten van de corporatie vanuit het perspectief van wonen en zorg bekeken worden en mag de corporatie per woning een bedrag van €131 per woning (prijspeil 2020) besteden. De corporatie kan ook meer dan het vastgestelde bedrag van €131 per woning uitgeven voorwaarde is wel dat de leefbaarheidsactiviteiten zijn opgenomen in de prestatieafspraken

Het is aan te bevelen om het onderhoudsbeleid niet enkel vanuit de technische kwaliteit te benaderen zodat de signalerende taak van onderhoudsvaklieden niet enkel afhangt van een reparatieverzoek of een servicebeurt aan de installatie.

Vanuit het onderhoudsbeleid kan er aangestuurd worden op geplande onderhoudsbeurten. Voorbeelden hiervoor zijn de zogenaamde 'PRIO-keuringen' van Woonbron en de APK-keuringen van Staedion. Dit zijn keuringen die uitgevoerd worden in het kader van een service-abonnement, contract die de huurder heeft afgesloten voor al het onderhoud waarvoor de huurder verantwoordelijk voor is. Tijdens de keuring kunnen gebreken vroegtijdig gedetecteerd worden en pro-actief tegen lagere kosten gerepareerd in vergelijking met de reparatiekosten n.a.v. een reparatieverzoek. Tegelijkertijd kan de corporatie onderhoudsmomenten inplannen. Dit is vooral van toepassing voor corporaties met een eigen onderhoudsdienst. Deze corporaties zouden anders voor geplande onderhoudsmomenten afhankelijk zijn van de installatiepartner of een reparatieverzoek van de bewoner.

Aanbevelingen aan de KOEPELORGANISATIE van de ONDERHOUDSBEDRIJVEN

De onderhoudsbranche geeft aandacht aan de signalerende functie van een vakman, al is het maar vanwege het borgen van de eigen veiligheid, toch zijn (nog) niet alle partners geïnteresseerd of hebben aandacht voor zorg in de bedrijfscultuur. Het verdient aanbeveling om draagvlak en motivatie te ontwikkelen bij deze groep onderhoudsorganisaties. Hiervoor kan het thema 'zorgplicht' voor de eigen medewerker maar ook zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheidstaak onder de aandacht gebracht worden door middel van bijeenkomsten zoals workshops georganiseerd door de (diverse) koepelorganisatie voor de onderhoudscategorie die gericht is op onderhoud binnen de woning.

Aanbevelingen aan de CORPORATIESECTOR

Het is aan te bevelen dat corporaties de opdracht voor de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden als sector zo eenduidig mogelijk formuleren en te standaardiseren binnen de onderhoudsopdracht.

De koepelorganisatie (Aedes) is het platform om corporaties te organiseren rondom de ontwikkeling van een standaard opdracht voor de signalerende taak in de onderhoudsopdracht. Hiervoor kan de koepelorganisatie bijeenkomsten organiseren om te inventariseren hoe de opdracht voor de signalerende taak geformuleerd moet worden in overeenstemming met het type samenwerking met de onderhoudspartner.

Het is aan te bevelen dat de koepelorganisatie (Aedes) het voortouw neemt om samen met geïnteresseerde corporaties invulling te geven aan de verwachtingen rondom de signalerende taak van de onderhoudsvaklieden. Zo wordt voorkomen dat onderhoudsbedrijven die voor meerdere corporaties werken voor iedere corporatie te maken krijgen met net een andere verwachting van de signalerende taak met de bijbehorende verschillen in de vaardigheden van de onderhoudsvaklieden.



9 REFERENCES

- Achterbergh, L. J. (1958). *Achtergronden van prestige-kwesties: een empirisch sociaal-psychologische studie over de statusverhoudingen in het industriële bedrijf*. (Doctoral Ph.D.thesis). Radboud University, Nijmegen.
- Aedes. (2017). Corporatiemonitor Personen met verward gedrag. Den Haag: Aedes. Retrieved 01-05-2021 from <https://www.aedes.nl/artikelen/aedes/vereniging/kennisproducten-aedes/corporatiemonitor/corporatiemonitor.html>
- Aedes. (2020). handreiking: Data Ondersteund Sociaal Beheer. In. Den Haag: Aedes. Retrieved 01-05-2021 from <https://www.aedes.nl/artikelen/klant-en-wonen/wijkaanpak-en-leefbaarheid/leefbaarheid/handreiking-voor-het-meten-van-leefbaarheid.html>
- Aedes. (2021). Wat betekent het Klimaatakkoord voor corporaties. Den Haag: Aedes. Retrieved 01-05-2021 from <https://www.aedes.nl/artikelen/energie-en-duurzaamheid/achtergrond/wat-betekent-het-klimaatakkoord-voor-corporaties.html>
- Åhlström, P., & Nordin, F. (2006). Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(2), 75-89. doi:<http://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.05.002>
- Borst, C., Mossel, J. H., & Straub, A. (2006). *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud: stimulans voor innovaties in het onderhoudsbedrijf?* Gouda: Habiforum
- BrabantWonen. (2016). BrabantWonen Ondernemingsplan 2016 - 2020. Retrieved 31-01-2021 from <https://www.brabantwonen.nl/over-brabantwonen/waar-staan-we-voor/strategie>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*: Oxford university press
- Busink, D., & Potgieter, J. (2018). Huurder met verward gedrag. In. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. <https://www.hetccv-woonoverlast.nl/doc/publicaties/Huurders-met-verward-gedrag-ondersteuningsbehoeften.pdf>
- Carson, P. (1997). Balance theory applied to service quality: A focus on the organization, provider, and consumer triad. *Journal of Business and Psychology*, 12(2), 99-120.
- Chao-Duvis, M., Hermans, M., van der Veen, J., & Van Weele, A. (2017). *Professoren over het ambt opdrachtgeverschap*. Den Haag. Retrieved 01-04-2020 from [https://pure.tudelft.nl/portal/en/publications/professoren-over-het-ambt-opdrachtgeverschap\(f7f99730-16e6-4775-8b49-a2183e6ba67c\)/export.html](https://pure.tudelft.nl/portal/en/publications/professoren-over-het-ambt-opdrachtgeverschap(f7f99730-16e6-4775-8b49-a2183e6ba67c)/export.html)
- Choi, T., & Wu, Z. (2009). Taking the leap from dyads to triads: Buyer-supplier relationships in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 263-266. doi:<http://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.08.003>
- Cloudt, S. (2015). *Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties; de praktijk van het maatschappelijk ondernemen*. (Dcotoral Ph.D. thesis). Tilburg University, Tilburg. Retrieved 02-05-2021 from <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/organisatieontwikkeling-bij-woningcorporaties-de-praktijk-van-het>
- Cornelissen, E. A. M., & Brandsen, T. (2007). Handreiking'Achter de Voordeur': een verkennend onderzoek naar zeven grootstedelijke'Achter de Voordeur'-projecten.
- CorporatieGids. (2017). De ultieme uitdaging. *CorporatieGids Magazine*(11-2017). Retrieved 24-04-2021 from <https://www.corporatiegids.nl/publicaties/magazine/49/>
- CPB. (2013). De Governance van semi-publieke instellingen. In. Den Haag: CPB. <https://www.cpb.nl/publicatie/de-governance-van-semi-publieke-instellingen>

Dankert, R. (2011). *Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van beleid: De implementatie van strategisch voorraadbeleid door woningcorporaties* (Vol. 40): Ritske Dankert

de Boer, F., & Smits, C. H. M. (2002). *Verwaarlozing bij ouderen*. Utrecht: Trimbos-instituut

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

De Ministerie van Economische Zaken. (2014). Parlementair onderzoek privatisering / Verzelfstandiging Overheidsdiensten. In. Den Haag: Eerste Kamer.
https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20141128/brief_van_de_minister_van/document3/f=vjpd7su9kyo.pdf

Dekker, R., & Noortwijk, J. M. (2002). *Beslissingsondersteuning voor civiel onderhoud*. Lelystad: HKV

Deth, A. v., Houten, M. v., Nourozi, S., & Kuiper, F. (2017). Participatiewet en WMO - latrelatie of huwelijk. In. Utrecht: Movisie. <https://www.movisie.nl/publicatie/participatiewet-wmo-latrelatie-huwelijk>

Dogge, P. (2002). *Van woningverhuurder naar aanbieder van woongenot : de strategische mogelijkheden en beperkingen van de inzet van diensten ter verbetering van de marktpositie*. (Doctoral Ph.D. thesis). Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven. WorldCat.org database.

Duijnstee-van Imhoff, Z. H. (2010). Strafbare feiten en huur. *WR: tijdschrift voor huurrecht*, 15(2), 49-54. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/18514110.pdf>

Duivenvoorden, A., Triest, N. v., Senior, P., Witter, Y., & Kooistra, H. (2015). Langer zelfstandig wonen-de opgave voor corporaties. In. Den Haag: Platform31.
https://www.kcwz.nl/doc/extramuralisering/rapport-Langer-zelfstandig-wonen-de_opgave-voor-corporaties-def.pdf

Einder, C. (2021). Achter de voordeur-SOEP. In. Nijmegen: Einder Communicatie. Retrieved 01-05-2021 from <https://www.einder.com/soepgemist/achter-de-voordeur-soep/>

Feenstra. (2021). Vitaliteitsprogramma medewerkers. In. n.a.: Feenstra.
<https://www.feenstra.com/over-feenstra/vitaliteitsprogramma-medewerkers/>

Frauendorf, J. (2006). *Customer processes in business-to-business service transactions*

Gadde, L.-E., & Hulthén, K. (2009). Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 633-640.
doi:<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.010>

GemeenteBreda. (2018). Handreiking de-escaleren West-Brabant. In. Breda. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.veiligheidshuizen.nl/doc/veiligheidshuizen/de-markiezaten/handreiking-de-escaleren.pdf>

GemeenteBreda, & WonenBredburg. (2019). Alliantie Breda 2019 tot en met 2023. In. Breda. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.wonenbredburg.nl/over-ons/publicaties/alliantie-2019-2023-afspraken-over-wonen-in-breda/>

GemeenteUtrecht, GroenWest, & HVWeidelanden. (2019). Prestatieafspraken 2019-2023. In. Utrecht. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.groenwest.nl/media/1563/groenwest-prestatieafspraken-2019-2023-2.pdf>

Groenland, E. (2020). Het ontwerpen van een checklist voor kwalitatief empirisch onderzoek. *Tijdschrift Kwalon*, 23(3).

GroenWest. (2018). Functieboek GroenWest. In. Woerden.

GroenWest. (2019). GroenWest Ondernemingsplan 2019+ Samen werken aan een stevige thuisbasis. In: Woerden. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.groenwest.nl/media/1844/gw-jaarstukken-2019-publicatie.pdf>

GroenWest. (2020). GroenWest zet volgende stap in ketensamenwerking. In: Woerden. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.groenwest.nl/over-groenwest/actueel/laatste-nieuws/groenwest-zet-volgende-stap-in-ketensamenwerking/>

GroenWest. (2021a). Gefeliciteerd Met Uw Nieuwe Woning! In *Veel gestelde vragen*. Woerden: GroenWest. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.groenwest.nl/zoeken?query=nieuwe+woning>

GroenWest. (2021b). Organisatiestructuur. In *Over GroenWest*. Woerden: GroenWest. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.groenwest.nl/over-groenwest/onz-organisatie/organisatiestructuur/>

GroenWest. (2021c). Voor welke taken kan ik bij de wijkbeheerder terecht? In *Veel gestelde vragen*. Woerden: GroenWest. Retrieved 01-01-2021 from <https://www.groenwest.nl/zoeken/?query=wijkbeheerder>

Gruis, V. (2010). De corporatie als katalysator. *Building Business*(Februari), bijlage. Retrieved from <https://www.onderzoek.hu.nl/~media/sharepoint/Lectoraat%20Vernieuwend%20Vastgoedbeheer/2010/De%20corporatie%20publicatie%20Vincent.pdf>.

Guttek, B. A., Groth, M., & Cherry, B. (2002). Achieving service success through relationships and enhanced encounters. *Academy of Management Executive*, 16(4), 132-144. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0036881079&partnerID=40&md5=d813f30baa8fef12a752829170bc548b>

Hermans, M., Huizing, D., & Veldhuis, J. (2018). Inbedding van de opdrachtgevende rol in gemeentelijke organisaties.

Hooge, E., & Helderman, J. K. (2008). Klant en overheid koning. Over toezicht en meervoudige verantwoording door maatschappelijke ondernemingen.

Jager-Vreugdenhil, M. (2012). *Nederland participatieland?: De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken*: Amsterdam University Press

Jonkers, M., & Machielse, A. (2012). *Handelingsverlegenheid als hinderpaal bij het signaleren van sociaal isolement*. https://www.researchgate.net/profile/Anja_Machielse/publication/288835832_Handelingsverlegenheid_als_hinderpaal_voor_het_signaleren_van_sociaal_isolement_Mogelijkheden_en_belemmeringen_bij_lokale_signaleerders/links/56ebe6a108aed740cbb60670.pdf

Kaan, H. F. (1987). *Beheer en onderhoud van woningen: Deel 3: Aspecten van bedrijfsmatig onderhoud: verkenning van theorieën, processen en technieken van het onderhoud*. Delft. <http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A17e2e1e0-13e5-4604-bb6e-228947733c01?collection=research>

Kampen, T., Verhoeven, I., & Verplanke, L. (2013). *De affectieve burger : hoe de overheid verleidt en verplicht tot zorgzaamheid* (Tweede druk. ed.). Amsterdam: Van Gennep

KIEM, t. (2021). signaleren achter de voordeur voor technisch medewerkers. Amersfoort: KIEM trainingen. Retrieved 01-05-2021 from <https://www.kiemtrainingen.nl/opleidingsaanbod/signaleren-achter-de-voordeur/>

Koolma, H. M. (2009). *Verhalen en prestaties : een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. (Doctoral Ph.D. thesis). Vrije Universiteit Amsterdam, Rotterdam. WorldCat.org database.

- Kuper, A., Reeves, S., & Levinson, W. (2008). An introduction to reading and appraising qualitative research. *BMJ*, 337. doi:10.1136/bmj.a288
- KWH. (2015). *Corporaties & dienstverlening*. Rotterdam.
<http://www.kwh.nl/uploads/files/1/Uitgave%20corporaties%20en%20dienstverlening%20Highlights.pdf>
- Leidelsemeijer, K., Iersel, J. v., & Frissen, J. (2018). Kwetsbare bewoners en leefbaarheid. In: RIGO Research en Advies. <https://www.rigo.nl/lopende-projecten/kwetsbare-bewoners-en-leefbaarheid/>
- Linders, L. (2010). *De betekenis van nabijheid*. (Doctoral Ph.D. thesis). SDU-uitgevers,
<https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/ed50d521-a23f-4de3-b2f3-4615e6832a3e>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2018). Handleiding Algemene verordening gegevensbescherming. Retrieved from
<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/handleidingalgemeneverordeninggegevensbescherming.pdf>.
- MONO-zakelijk. (2021). Feenstra: je werkt veilig of je werkt niet. In. n.a.: MONO-zakelijk. Retrieved 01-05-2021 from
<https://www.monozakelijk.nl/actueel/bestuurders+over+het+belang+van+mono/1899812.aspx>
- Mossel, H. J. v., & Straub, A. (2007). Inkoop van onderhoud en goede dienstverlening door woningcorporaties. In. Delft: OTB.
https://www.researchgate.net/profile/A_Straub/publication/254463385_Inkoop_van Onderhoud en goede dienstverlening door woningcorporaties/links/54479a3d0cf22b3c14e0f13c/Inkoop-van-onderhoud-en-goede-dienstverlening-door-woningcorporaties.pdf
- Mossel, J. H. v. (2008). *The purchasing of maintenance service delivery in the Dutch social housing sector : optimising commodity strategies for delivering maintenance services to tenants*. (Doctoral Ph.D. thesis). IOS Press, Amsterdam. WorldCat.org database.
- Oever, Y. M.-v. t. (2018). Signaleren achter de voordeur, Handreiking Huiselijk Geweld voor Woningcorporaties. In. Zwolle: Kadera. <http://www.kadera.nl/safeathome.php?bericht=387>
- Omlo, J. (2017). Wat werkt bij outreachend werken. In. Utrecht: Movisie.
<https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Dossier-wat-werkt-bij-outreachend-werken%20%5BMOV-12693403-1.0%5D.pdf>
- Onderhoud NL. (2007). Algemene Voorwaarden Zakelijke Markt. In. Waddinxveen: Onderhoud NL. Retrieved 01-05-2021 from <https://onderhoudnlgarantie.nl/tekst/leveringsvoorwaardenc/>
- Parker, C., & Ward, P. (2000). An analysis of role adoptions and scripts during customer-to-customer encounters. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 341-359. doi:doi:10.1108/03090560010311894
- Pheng, L. S., & Rui, Z. (2016). *Service quality for facilities management in hospitals*. Singapore: Springer
- Pianoo. (n.a.). Wat zijn Werken, Leveringen en Diensten? Den Haag: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Retrieved 30-05-2019 from <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/wat-zijn-werken-leveringen-diensten>
- Plochg, T., Juttman, R., Klazinga, N., & Mackenbach, J. P. (2006). *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*. Free Press.
- Priemus, H. (1983). Volkshuisvestingssysteem en woningmarkt. Retrieved from
<http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A75a115be-6a09-4168-b4ee-214549b2aa35>

Priemus, H. (1989). *Research-agenda voor het technisch beheer van vastgoed: Werkplan Technisch Beheer van het IOP-Bouw: balans en follow up* (T. U. Delft Ed.): Delftse Universitaire Pers

Raeflex. (2021). *Visitatierapport WonenBregburg 2016 - 2019*. Bennekom. Retrieved 01-05-2021 from <https://www.wonenbregburg.nl/over-ons/publicaties/visitatie/>

Rijsbergen, M. (2020). Zorgmijders; hoe krijg je ze op je netvlies? In (Vol. 20). Utrecht: Tijdschrift M&G. Retrieved 01-04-2021 from <https://www.venvn.nl/afdelingen/maatschappij-en-gezondheid/tijdschrift-m-g/>

Schaar, J. v. d. (2009). *De ontwikkeling van het woningcorporatiebestel*. Amsterdam. http://www.rigo.nl/nl-NL/Publicaties/Publicatie/_p/itemID/2190/De-ontwikkeling-van-het-woningcorporatiebestel.aspx

Schoenmaker, R. (2011). *De ingeslagen weg : een empirisch onderzoek naar de dynamiek van de uitbesteding van onderhoud in de civiele infrastructuur*. (Doctoral Ph.D. thesis). Next Generation Infrastructures Foundation, Delft WorldCat.org database.

Schrijvers, E. K., & Meurs, P. L. (2004). *Maatschappelijke dienstverlening: een onderzoek naar vijf sectoren - 6*. Amsterdam: Amsterdam University Press

SER. (2005). *Ondernemerschap voor de publieke zaak*. Den Haag. https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2005/b23491%20pdf.ashx

Stevens, S. A. (2011). *De winst van de maatschappelijke onderneming*. Tilburg :: Tilburg University

Straub, A. (2001). *Technisch beheer door woningcorporaties in de 21e eeuw : professioneel, klantgericht en duurzaam*. DUP Science, Delft :. WorldCat.org database.

Straub, A. (2010). Competences of maintenance service suppliers servicing end-customers. *Construction Management and Economics*, 28(11), 1187-1195. doi:10.1080/01446193.2010.500672

Straub, A., & Van Mossel, H. J. (2007). Inkoop van onderhoud en goede dienstverlening door woningcorporaties. In. Delft: OTB. https://www.researchgate.net/profile/A_Straub/publication/254463385_Inkoop_van Onderhoud_en_goe_de_dienstverlening_door_woningcorporaties/links/54479a3d0cf22b3c14e0f13c/Inkoop-van-onderhoud-en-goede-dienstverlening-door-woningcorporaties.pdf

Straub, A., Vijverberg, G., & Philipsen, E. (1997). Onderhoudsbeleid woningcorporaties; strategisch voorraadbeleid, stuurinstrumenten-onderhoudscontracten.

Tsang, A. H. C. (2002). Strategic dimensions of maintenance management. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 8(1), 7-39. doi:10.1108/13552510210420577

Van Burg, J. (2011). Kwaliteitscriteria voor ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. In J. Van Aken & D. Andriessen (Eds.), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect* (pp. 146-164). Den Haag: Boom Lemma.

Van der Cingel, M. (2008). Compassie als antwoord op leed: Een verkenning naar compassie in het domein zorg. *Algemeen Nederlands Tijdschrift voor Wijsbegeerte*, 100(2), 103-120. Retrieved from <https://www.windesheim.nl/-/media/files/windesheim/research-publications/wijsbeg2bwp103120.pdf>

Van der Valk, W., & Van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 198-206. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2011.05.002>

Van der Valk, W., Wynstra, F., & Axelsson, B. (2009). Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(8), 807-833. doi:doi:10.1108/01443570910977706

- van der Vleuten, M. C. E. (2018). Dringende onderhoudswerkzaamheden en renovatie in een gemengd complex. *Tijdschrift voor de Procespraktijk*, 4, 117-123. Retrieved from <http://www.mechteld.nl/data/files/Vleuten%2C%20M.C.E.%20van%20der%2C%20Tvpp%202018-4%2C%20p.%20117-123%2C%20Dringende%20onderhoudswerkzaamheden%20en%20renovatie%20in%20een%20gemeengd%20complex.pdf>
- Van Mossel, & Van der Valk, W. (2008). Securing customer satisfaction through component service specifications: Purchasing maintenance services for social rented housing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 241-252. doi:<http://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.06.005>
- van Mossel, H. J., & Straub, A. (2009). *Strategische keuzes voor inkoop van onderhoud: Op weg naar optimale grip op onderhoudsproces door woningcorporaties*. Delft. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:1a015f37-91ae-42ef-91d2-1533d91da61b>
- Van Os, P. (2014). *Verdeel en beheers*. (Doctoral Ph.D.thesis). Tilburg University, Tilburg. [https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/verdeel-en-beheers\(b35d5df7-9fab-4ff6-bc75-b937367447ad\).html](https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/verdeel-en-beheers(b35d5df7-9fab-4ff6-bc75-b937367447ad).html)
- van Rossum, J., ten Berge, I., & Anthonijsz, I. (2008). *Competenties in relatie tot de aanpak van kindermishandeling*. Nederlands Jeugdinstituut
- Van Veen, E. (2015). Gedragsmaatregel voor slechte burenen. *Blauw : het politievakblad*, 5. Retrieved from <https://www.hetccv-woonoverlast.nl/doc/publicaties/blauw-gedragsmaatregel-voor-slechte-burenen.pdf>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38. doi:10.1007/s11747-007-0068-7
- Vark, J. B. W. v. (2016). *De woningcorporatie in een nieuwe werkelijkheid. Van regels tot uitvoering*. Amsterdam :: Berghauser Pont Publishing
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*: Lemma
- Veuger, J. (2014). *Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden*. (Ph.D. thesis). Koninklijke Van Gorcum, Assen, <http://hdl.handle.net/1765/77249>
- Vijverberg, G. (1987). *Onderhoudsplanning van non-profit huurwoningen in perspectief : een inventarisatie van zes onderhoudsplanningssystemen*. Delft: Delftse Universitaire Pers
- Vlak, A. L. M., Konings, P. P. H., & Dreimüller, A. P. (2008). *Corporaties & sturen met kengetallen : corporaties en hun rollen in de vastgoedbedrijfskolom*. Almere :: Nestas communicatie ;
- VNG. (2015). Samenvatting Woningwet voor gemeenten. In: VNG. https://vng.nl/files/vng/brieven/2015/attachments/samenvatting-woningwet-voor-gemeenten_20150703.pdf
- Vols, M. (2010). *Handreiking Aanpak woonoverlast en verloedering*. Den Haag. https://www.rug.nl/research/portal/files/2632808/Handreiking_Aanpak_woonoverlast_1.pdf
- Vols, M. (2015). Artikel 8 EVRM en de gedwongen ontruiming van de huurwoning vanwege overlast. *WR, tijdschrift voor huurrecht*, 2015(2). Retrieved from [https://www.rug.nl/research/portal/publications/artikel-8-evrm-en-de-gedwongen-ontruiming-van-de-huurwoning-vanwege-overlast\(73964ca1-428f-44a1-8c20-f5779add486e\)/export.html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/artikel-8-evrm-en-de-gedwongen-ontruiming-van-de-huurwoning-vanwege-overlast(73964ca1-428f-44a1-8c20-f5779add486e)/export.html)
- Vols, M. (2016). Slecht huurderschap, gedragsaanwijzingen en het huurrecht. *Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht*, 7. Retrieved from <http://www.openbareorderecht.nl/wp-content/uploads/2015/07/Slecht-huurderschap-gedragsaanwijzingen-en-het-huurrecht-Vols-2016pdf.pdf>

- Vols, M., Jeths, M., & de Jongh, K. (2015). Ontruiming, sluiting en gedragsaanwijzingen : overlastbestrijding in het huurrecht en bestuursrecht. *Huurrecht in de Praktijk*, 7(4). Retrieved from [https://www.rug.nl/research/portal/publications/ontruiming-sluiting-en-gedragsaanwijzingen\(04a5ca3b-0c9b-444b-bc7f-848293d92354\)/export.html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/ontruiming-sluiting-en-gedragsaanwijzingen(04a5ca3b-0c9b-444b-bc7f-848293d92354)/export.html)
- Witter, Y. (2018). Zijn woningcorporaties klaar voor de vergijzing? *Geron*, 20(1), 48-51. doi:10.1007/s40718-018-0015-3
- WonenBregburg. (2015). Integriteits- en gedragscode WonenBregburg d.d. juni 2015. In. n.a. Retrieved 01-01-2021 from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:54BH7Jt2PSsJ:https://wonenbregburg.nl/media/1105/integriteits-en-gedragscode-leveranciers-wonenbregburg-versie-11-2017.pdf+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>
- WonenBregburg. (2017). *Ondernemingsplan WonenBregburg 2017- 2020*. Utrecht. https://www.wonenbregburg.nl/media/1141/wonenbregburg_ondernemingsplan_hr_def-20161026.pdf
- WonenBregburg. (2018a). Even voorstellen...Huismeester [Buurtbeheerder] Frank Sjaardema. In. Breda: WonenBregburg. Retrieved 23-01-2019 from <https://www.werkaanwonen.nl/wp-content/uploads/2019/12/Buurtbeheer-Breda-Noord-Oost-def-Extern.pdf>
- WonenBregburg. (2018b). *WonenBregburg jaarverslag 2017*. Tilburg. Retrieved 01-04-2020 from <https://www.wonenbregburg.nl/media/1568/jaarverslag-2017.pdf>
- WonenBregburg. (2020a). vacature tekst Woonconsulent. In. Retrieved 01-05-2021 from <https://werkenbij.wonenbregburg.nl/vacaturebeschrijving/woonconsulent-in-tilburg>
- WonenBregburg. (2020b). *WonenBregburg jaarverslag 2019*. Tilburg. Retrieved 01-04-2020 from <https://www.wonenbregburg.nl/over-ons/publicaties/jaarverslagen/>
- WonenBregburg. (2021). *Ondernemingsplan WonenBregburg 2021- 2024*. Tilburg. Retrieved 01-04-2021 from <https://www.wonenbregburg.nl/over-ons/publicaties/ondernemingsplan/>
- WRR. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam. Retrieved 01-04-2019 from <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2004/12/01/bewijzen-van-goede-dienstverlening>
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The qualitative report*, 20(2), 134-152.
- Youngdahl, W., & Ramaswamy, K. (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26(2), 212-221. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.007>

BIJLAGE

Uitwerking interviews

Transcripten van de afgenomen interviews case A en case B
- OP AANVRAAG VERKRIJGBAAR -

Case A

Woningcorporatie A valt volgens de Aedes benchmark in de klasse X-corporatie. De corporatie heeft voor 325,6 fte personeel in dienst en beheert ruim 27.000 woningen. Het woningbezit is verspreid over de gemeenten Tilburg (ruim 18.000 woningen) en Breda (ruim 9.000 woningen).

Case B

Woningcorporatie B is een corporatie in Woerden en biedt huisvesting aan ongeveer 12000 huishoudens. De corporatie heeft haar onderhoudswerkzaamheden uitbesteed en heeft geen eigen onderhoudsdienst. Case B is opgezet met de ervaringen van marktpartijen die het dagelijks onderhoud verzorgen in combinatie met een zorgplicht met betrekking tot de leefbaarheid, in deze casus wordt het extern opdrachtgeverschap belicht op basis van de deelconclusie die voortkomt uit het intern opdrachtgeverschap.