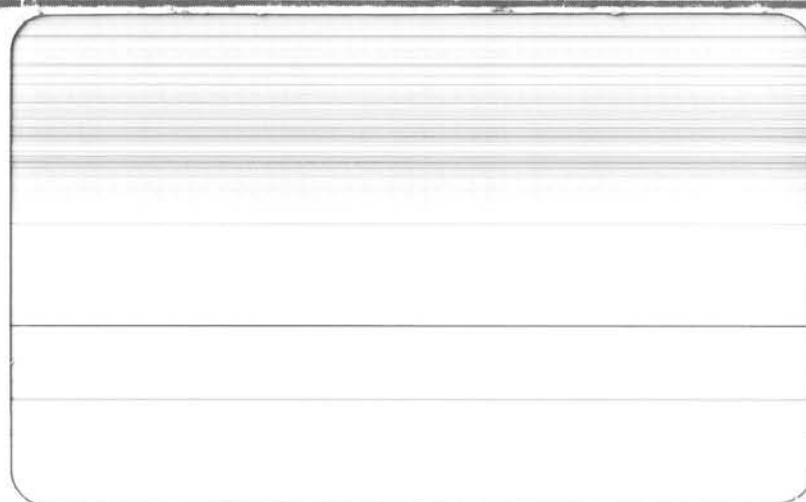




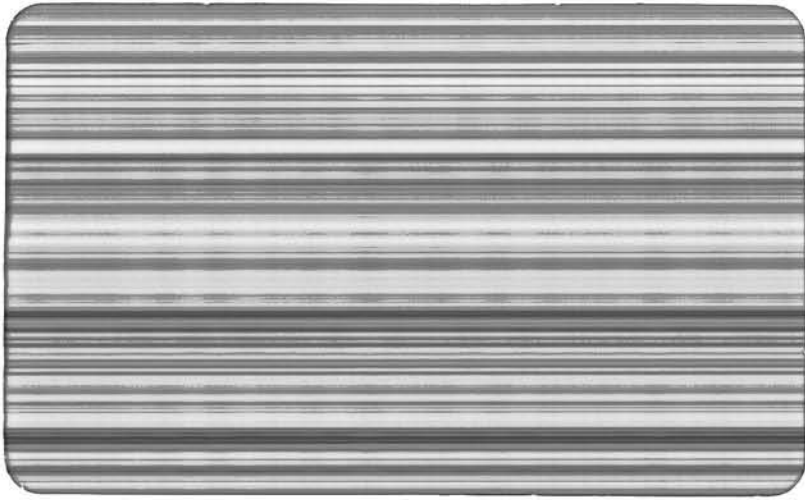
2001822

Beheer en onderhoud van woningen



ONDERZOEKINSTITUUT VOOR TECHNISCHE BESTUURSKUNDE
TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT

Delft, Delftse Universitaire Pers

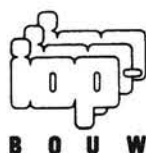


15925038

BEHEER EN ONDERHOUD VAN WONINGEN
Working paper 2

**DRIE CASE-STUDIES NAAR DE ONDERHOUDS-
ORGANISATIE BIJ WONINGCORPORATIES**

ir H.F. Kaan
drs H.M.H. van der Heijden
drs A.A. van Schaik



Innovatiegericht
Onderzoek Programma Bouw



Onderzoeksinstituut voor
Technische Bestuurskunde (OTB)
Thijsseweg 11
2629 JA Delft



Delftse Universitaire Pers
Stevinweg 1
2628 CN Delft
tel. 015-783254

20011820



Bibliotheek TU Delft



C

1686494

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Beheer

Beheer en onderhoud van woningen.

Delft: Delftse Universitaire Pers

Uitg. van: OTB, Onderzoeksinstituut voor Technische Bestuurskunde, Delft, onder auspiciën van het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

Deel 2: Drie case-studies naar de onderhoudsorganisatie bij woningcorporaties/H.F. Kaan, H.M.H. van der Heijden, A.A. van Schaik. - Ill.

Met lit. opg.

ISBN 90-6275-398-1

SISO 695.9 UDC 728.1.025.3 NUGI 655

Trefw: woningen-beheer; woningen-onderhoud.

Copyright 1988 by H.F. Kaan, H.M.H. van der Heijden, A.A. v. Schaik.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher: Delft University Press, Delft, The Netherlands.

VOORWOORD

Dit rapport verschijnt in het kader van het Innovatiegerichte Onderzoekprogramma Bouw. De programmacommissie IOP-Bouw, voornamelijk samengesteld uit deskundigen afkomstig uit bedrijfsleven en onderzoeksweld, stimuleert de universitaire- en TNO-organisaties toepassingsgericht onderzoek uit te voeren.

Beoogd wordt daarmee de technologische vernieuwing binnen de bouw te bevorderen.

Ter uitvoering van haar doelstelling zijn aan de Programma-commissie de financiële middelen toegekend door overheid en georganiseerd bedrijfsleven die zij gebruikt om de uitvoering van dit onderzoek te subsidiëren.

De inbreng van ir C. Buys (Dienstenstructuur Ruimtelijke Ordening en Stadsvernieuwing van de gemeente Rotterdam), ir J. Hamers (Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting), drs M.A. Lammertink (Nationale Woningraad), F.L.J. van Nimwegen (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) en ir W.M.A.J. Willart (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer), allen leden van de begeleidingscommissie van dit onderzoek, is van grote waarde geweest bij het tot stand komen van dit rapport.

De wetenschappelijke verantwoordelijkheid voor de inhoud van de rapportage ligt volledig bij de uitvoerders van het onderzoek.

Onder bronvermelding mag dit rapport of mogen gedeelten van dit rapport worden overgenomen.

INHOUDSOPGAVE

pag.

0.	Drie case-studies naar onderhoudsorganisatie bij woningcorporaties	1
0.1.	Inleiding	1
0.2.	Checklist voor case-studies bij woningcorporaties	2
I.	Woningbouwvereniging "De Combinatie" te Rotterdam	11
I.1.	Typering van de korporatie	12
I.2.	Bestuur	15
I.3.	Organisatie van de korporatie	16
I.4.	Technische Dienst	25
	I.4.1. Beleid Technische Dienst	26
I.5.	Financiële aspecten	27
I.6.	Sociale aspecten	33
I.7.	Administratieve aspecten	34
I.8.	Procedures Technische Dienst	40
	I.8.1. Procedure klachten-onderhoud	40
	I.8.2. Procedure mutatie-onderhoud	43
	I.8.3. Procedure preventief onderhoud/ groot-onderhoud	46
I.9.	Sturing van het onderhoud door informatievoorziening	46
II.	"SAVO Woningcorporatie" te Zwolle	49
II.1.	Typering van de korporatie	51
II.2.	Bestuur	54

II.3.	Organisatie van de korporatie	55
II.3.1.	Ontwikkelingen	55
II.3.2.	Algemene taken en verantwoordelijkheden van de hoofdafdelingen	58
II.3.3.	Overlegstructuur	64
II.3.4.	Bewonersinvloed	65
II.4.	Sociale aspecten	65
II.5.	Financiële aspecten	65
II.6.	Beleid technische dienst: systematische onderhoudsbenadering	69
II.7.	Administratieve aspecten	77
II.8.	Procedures technische dienst	80
II.8.1.	Serviceonderhoud	80
II.8.2.	Mutatieonderhoud	83
II.8.3.	Groot/preventief onderhoud	86
II.9.	Bijlagen	88
III.	Woningbouwvereniging "Willibrordus" te Oss	95
III.1.	Typering van de korporatie	97
III.1.1.	Totaal aantal woningen	97
III.1.2.	Aantal woningen naar financieringsvorm onderscheiden	97
III.1.3.	Aantal complexen	98
III.1.4.	Onderhoudsstaat van de woningen	98
III.1.5.	Spreiding van het bezit	99
III.1.6.	Ontwikkeling van de ABR en OHF in de periode 1980-1985	99
III.2.	Bouwvereniging "Sint Willibrordus": de historie in het kort en de bestuurlijke organisatie	100
III.2.1.	Historie	100
III.2.2.	Bestuurlijke ontwikkeling	101
III.2.3.	Huidige bestuurlijke situatie	101
III.3.	Organisatie	102
III.3.1.	Organisatie van de korporatie	102
III.3.2.	Afdeling woningbeheer/interne dienst	102
III.3.3.	Administratie	103
III.3.4.	Technische dienst	103
III.3.5.	Overlegstructuren	104
III.3.6.	Personeelsbeleid	105

III.4.	De Technische Dienst: organisatie en beleid	107
III.4.1.	Uitgangspunten bouwbeleid	107
III.4.2.	Informatiesysteem bouwbeleid	107
III.4.3.	Stedebouwkundige en bouwtechnische kwaliteitsuitgangspunten	108
III.4.4.	Uitgangspunten woonlasten	109
III.4.5.	Bewonersparticipatie bij onderhoud, beheer en projecten	110
III.4.6.	Onderhoud en verbetering	110
III.5.	Taken en onderdelen van de Technische Dienst: omschrijving	112
III.5.1.	Opzichters en huismeester	112
III.5.2.	Uitbesteden of eigen personeel	113
III.5.3.	Klachtenopname	114
III.5.4.	Bedrijfsburo	115
III.5.5.	Onderhoudsbegroting	115
III.5.6.	Besturing van het onderhoud door het werkapparaat	116
III.5.7.	Interne evaluatie van onderhoudservaring	116
III.5.8.	Relatie met aannemers, architecten en adviesburo's	116
III.6.	Financiële aspecten van het onderhoud	117
III.7.	Sociale aspecten van het onderhoud	117
III.7.1.	Relatie huurder-verhuurder	117
III.7.2.	Wijzigingen aan de woning door de bewoner	117
III.8.	Administratieve aspecten van het onderhoud	118
III.8.1.	Bestuurs- en managementinformatie	118
III.8.2.	Registratie en urenverantwoording	118
III.8.3.	Magazijn en voorraadadministratie: administratieve procedure	118
III.8.4.	Magazijn en voorraadadministratie: uitvoeringsprocedure	119
III.8.5.	Uurlonen	119
III.8.6.	Projektadministratie	119
III.9.	Klachtenregistratie	120
III.10.	Procedure mutatieonderhoud	121
III.11.	Procedure groot onderhoud	122

III.12	Bijlagen	123
III-I	Overzicht bezitsspreiding	123
III-II	Procedure woningkartotheek	124
III-III	Voorbeeld klachtenbon/opdrachtbon	128
III-IV	Voorbeeld referentiegegevens t.b.v. gecodeerde klachteninvoer	129
III-V	Overzicht van automatische gegevens- verwerking m.b.t. het onderhoud door de NRC-computer	131
IV.	Vergelijking van de korporaties in kengetallen	134

0. DRIE CASE-STUDIES NAAR ONDERHOUDSORGANISATIE BIJ WONINGKORPORATIES

0.1. Inleiding

Onder auspiciën van de ministeries van Economische Zaken resp. Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer voert het Onderzoeksinstituut voor Technische Bestuurskunde OTB aan de Technische Universiteit te Delft een onderzoek uit naar innovaties bij beheer en onderhoud van huurwoningen in de sociale sektor. Het onderzoek past binnen het raam van het door bovengenoemde ministeries geïnitieerde Innovatiegericht Onderzoeksprogramma Bouw (IOP).

De programmacommissie IOP-Bouw heeft in het werkplan Technisch Beheer de volgende onderzoeksthema's op het terrein van de sociale huursektor aangegeven:

- a. verkenning van de mogelijkheden van differentiatie van het huurbegrip
- b. aangeven van de mogelijkheden tot optimaliseren van de regelgeving met het oog op een bedrijfsmatiger aanpak van het beheer
- c. aangeven van de mogelijke experimentele condities waarbinnen ervaringen met een ander regime opgedaan kunnen worden.

De onderhavige case-studies zijn verricht binnen deelonderzoek b. De case-studies dienen ertoe het inzicht in het functioneren van een korporatie te verscherpen, organisaties te kunnen vergelijken en de invloeden van de organisatie op het woningbeheer te kunnen signaleren, ten einde daaruit de vraagstelling voor het vervolg van het onderzoek te expliciteren.

Wij vonden een drietal korporaties bereid aan de case-studies mee te werken:

- I. Woningbouwvereniging "De Combinatie" te Rotterdam
- II. "SAVO Woningkorporatie" te Zwolle
- III. Bouwvereniging "Willibrordus" te Oss

Om de drie case-studies vergelijkbaar te maken is een checklist opgesteld (zie paragraaf 0.2.). Op basis hiervan zijn gesprekken gevoerd met functionarissen van de korporaties, en is informatie gezocht uit de ons beschikbaar gestelde beleidsstukken. In de verslaglegging is de indeling van de checklist niet altijd strikt gevolgd; wel geven de verslagen antwoord op de meeste van de in de checklist opgeworpen vragen.

In het vierde deel van dit paper zijn de belangrijkste kenmerken van de korporaties naast elkaar gezet. Een grondige analyse van de organisaties, waarbij het functioneren van de onderhoudsorganisaties in relatie tot hun historie, hun specifieke lokale situatie en de beleidsontwikkeling zijn gezien, viel buiten het bestek van deze studie. Wij hebben ons beperkt tot een beschrijving.

Een niet onbelangrijk deel van de PATO-leergang "Organisatie en management van woningonderhoud: tussen markt en regelgeving", die in december 1986 is gehouden, is op deze studie gebaseerd geweest.

0.2. Checklist voor case-studies bij woningcorporaties

Typering van de korporatie

- aantal woningen
- aantal garages
- aantal bedrijfsruimtes/winkels
- overige

- aantal woningen naar financieringsvorm onderscheiden:
 - . woningwet
 - . premiehuur
 - . vrije sektor
 - . aangekocht bezit
- aantal woningen naar bouwvorm onderscheiden
 - . meergezins tot liftgrens
 - . meergezins boven liftgrens
 - . eengezins
- aantal administratieve complexen / aantal woningen per complex
- aantal beheertechnische complexen / aantal woningen per complex
- ouderdom van de woningen per complex; eventuele datum van renovatie
- onderhoudsstaat van de woningen
 - . administratief
 - . mening korporatie
 - . mening bewoners
 - . eigen waarneming, evt. met foto's
- geografische spreiding van het bezit (zo mogelijk met stadsplattegrond)
- ontwikkeling ABR in de afgelopen 5 jaar, incl. van invloed zijnde factoren.
- ontwikkeling OHF in de afgelopen 5 jaar, incl. van invloed zijnde factoren.
- huisvesting
 - geconcentreerd
 - gedecentraliseerd
 - steunpunten verhuur
 - magazijn
 - werkplaatsen
 - e.d.

Bestuur

- stichting of vereniging
- grootte en samenstelling dagelijks bestuur
- grootte en samenstelling algemeen bestuur
- frequentie van vergaderen

- ledenraad: samenstelling, selectie/verkiezing
- raad van toezicht o.i.d.
- ledenvergadering
- lidmaatschap, aantal leden, toelatingscriteria
- bewonersraden, complexraden. e.a.

Is er een gemeenschappelijke beheer-stichting, en/of beheert de korporatie woningen voor anderen? Zo ja, wat is de bestuurlijke structuur van de beheer-stichting? (voorzitterschap, bestuurlijke vertegenwoordiging, beslissingsbevoegdheid, beleid).

Organisatie van de korporatie

- organisatieschema, taken per onderdeel.
- aantal medewerkers per onderdeel, taak en functie.
- kwalificatie van de medewerkers (opleiding, ervaring).
- overlegstructuur.
- beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers.
- informatie stromen (zowel m.b.t. het bedrijf als m.b.t. het vakgebied.)
- functionele relaties tussen de afdelingen/onderdelen/medewerkers. horizontale en verticale werkverbanden.
- bewonersinvloed:
 - . Is er sprake van participatie in het beslissingsproces op uitvoeringsnivo? Zo ja, hoe en in welke mate?
 - . Is er sprake van participatie in uitvoering? Zo ja, hoe en in welke mate?
 - . Is er structureel overleg tussen apparaat en bewoners? Zo ja, wat is dan de status van dit overleg?

Technische dienst

- In het algemeen kunnen twee taakvelden voor de TD onderscheiden worden:
 - . uitvoering van het onderhoud met directe verantwoordelijkheid van de betrokken werknemers (vaklieden, opzichters, hoofdopzichter, hoofd technische dienst)
 - . ondersteunende en registrerende taken (bedrijfsburo, technisch-administratieve medewerkers, planvoorbereiding, projektbegeleiding, hoofd technische dienst).

Hoe is de organisatie van de technische dienst, gezien vanuit deze taakvelden? Wat zijn de specifieke taken van de medewerkers? Hoe informeren zij elkaar? Wat zijn de functionele en hiërarchische relaties? Hoe beïnvloeden de afzonderlijke taakvelden elkaar (bijv. onderhoudservaring - nieuwbouw, onderhoudsplanning - geautomatiseerde verwerking, ect.)?

Indien er een bedrijfsburo is, wat zijn dan de specifieke taken en de plaats in de organisatie? (ondersteunend voor de gehele korporatie -staffunctie-, of technisch-administratief/voorbereidend, en dus opgehangen aan de technische dienst)

Beleid technische dienst

Organisatie-aspekten:

- Vindt uitvoering in eigen beheer plaats of wordt er aan derden uitbesteed? Indien het laatste het geval is, in welke mate gebeurt dat dan? Wat bepaalt de keuze? Wie beslist daarover? Wordt er met min of meer vaste aannemers gewerkt of wisselt dat voortdurend? Welke relaties bestaan met adviesburo's?
Welke gevolgen heeft dit uitbesteden voor het management:
Zijn er wezenlijk andere beslissingslijnen, kontrôle en organisatiepatronen?
- Met welke informatie wordt het onderhoud bestuurd door het werkapparaat? Welke systematiek is daarin herkenbaar?

Technische aspecten:

- Welke kennis is aanwezig omtrent levensduur van materialen, woningelementen, konstrukties? Hoe wordt deze kennis gevoed vanuit, dan wel heeft invloed op de planbeoordeling van groot onderhoud - nieuwbouw - en renovatie-plannen? Welke invloed is op programma's van eisen en de opstelling van de korporaties als opdrachtgeefster zichtbaar? (ook in de uitvoering).
Is/zijn er -impliciet of expliciet- onderhoudsdeskundige(n) binnen de korporatie (of worden zij regelmatig door de korporatie ingehuurd)?
- Hoe en in welke mate wordt de kennis van het uitvoerend personeel (m.n. onderhoudsopzichters) gebruikt op het beleidsnivo?
- Zijn de onderhoudsactiviteiten waarvoor de korporatie verantwoordelijk is, regelmatig aan een kritische beschouwing door de korporatie onderhevig? Zo ja, op bestuurlijke/management/uitvoerend nivo?
- Welke kennis is er omtrent mogelijke vervolgschade? M.a.w. welke rol speelt mogelijke vervolgschade in de prioriteitsbepaling?

Financiële aspecten:

- Wat is de financiële positie van de korporatie? Welke financiële middelen zijn er m.b.t. het onderhoud/de TD?. ABR, OHF, rijksregelingen, gemeentelijke regelingen, anderszins? Welke prognoses zijn te maken uit de jaarrekening?
- Welke rol spelen m.n. de regelingen in de financiële situatie - Hoe beïnvloeden zij de beleidsruimte en de handelingsvrijheid?

Sociale aspecten:

- Relatie huurder-verhuurder
- Welke beschikkingsvrijheid kent de huurder over het gebruik van zijn woning? Hoe is de opstelling van de korporatie daarin (zowel bestuurlijk als praktisch, door het werkapparaat)? Een nuttige ingang hiervoor is de in-

spektie bij mutatie en de beoordeling van aanvragen voor woningverandering.

- Welke onderhoudsverplichtingen kent de korporatie zichzelf toe, en welke aan de huurders? Strookt dit met het BW? Wat zegt het huurkontakt hierover? (vergelijk ook ROZ-model)
- Hoe is de serviceverlening (al dan niet buiten de afgebakende onderhoudsverplichtingen)? Zijn er duidelijke richtlijnen voor personeel en/of bewoners? Wat is de achterliggende visie? Hoe is het juridische kader afgebakend?
- Zijn er voorlichtingsactiviteiten m.b.t. het onderhoud, bijvoorbeeld in de vorm van een duidelijke huurovereenkomst, periodieke informatie, gebruiksvoorschriften bij de woning, etc.

Administratieve aspecten:

- Welke informatiebehoefte is er bij bestuur, management en uitvoerenden (opzichter, vakman). Hoe wordt deze informatie verzameld en vastgelegd?
 - . complexgewijs
 - . per identiek woningtype
 - . anderszins
- (Hoe) worden de verschillende onderhoudskosten geregistreerd?
 - . kosten klachtenonderhoud, dekking, relatie met begroting/budget
 - . idem kosten mutatieonderhoud
 - . idem kosten groot onderhoud
 - . idem kosten overige onderhoud, onderscheiden naar de terminologie die de korporatie hanteert.
- Hoe worden -volgens eigen waarneming- de onderhoudskosten beïnvloed door:
 - . beleidsvoering
 - . organisatiestructuur van de korporatie
 - . kwaliteit van de woningen
 - . ouderdom van de woningen
 - . type woningen
 - . bouwsysteemWordt de invloed hiervan administratief onderkend?
- Welke zijn de financieel-organisatorische normen die voor het onderhoud (m.n. klachten -en mutatieonderhoud) worden aangelegd; hoe spelen daarin mee
 - . begrotingstechnische hulpmiddelen
 - . taakstelling voor of/en door het management
 - . personeelsplanning
 - . beoordeling hoeveelheid uit te besteden werk
 - . nakalkulaties
- Wat is de dynamiek in deze normering gedurende, zo mogelijk, de laatste 10 jaar? Wat heeft de dynamiek bevorderd? bijvoorbeeld
 - . bestuurswisseling
 - . managementwisseling
 - . veranderde denkbeelden/taakopvatting

- invloed externe deskundigheid (adviesburo's opleidingen)
- invloed nieuw personeel/interne deskundigheid
- noodgedwongen situatie door bijvoorbeeld financiële klem
- etc.
- Zijn de onderhoudsbegrotingen voor, zo mogelijk, de laatste 10 jaar voorhanden en ter inzage? Zo ja, hoe zijn deze samengesteld:
 - inhoud
 - werkwijze:
 - extrapoleren van nakalkulaties van klachtenonderhoud
 - indexeren van oude begroting
 - prijsopgaven van derden
- Wordt er een onderhoudsmeerjarenplanning gemaakt?
Zo ja, in hoeverre wordt die actief gebruikt voor de onderhoudsbegroting vice versa?
- In hoeverre is de onderhoudsbegroting:
 - de planning van de financiële resultaten voor het komend jaar
 - middel tot machtiging en taakopdracht
 - middel tot verantwoording
 - middel tot planning van werkzaamheden, zowel voor eigen personeel als voor derden
- Is er een uren- en kostenkalkulator (intern of extern)?
Hoe worden uren en kosten gekalkuleerd?
Hoe worden uren en kosten geregistreerd?
- Hoe zijn de uurkosten opgebouwd? Direkte - indirekte kosten.
- Hoe wordt benodigd materiaal gekalkuleerd?
- Is er een eigen magazijn?
Zo ja, hoe zit de voorraadadministratie in elkaar?
Hoe is het inkoopbeleid (prijsonderhandelingen, kwantum kortingen, lang lopende kontakten met leveranciers, etc.)
- Is er een duidelijke relatie tussen de begrotingsposten, de boekhouding en de voorraadadministratie?
- Welke rol speelt de automatische gegevensverwerking in de technische administratie? Geeft deze een verruiming van mogelijkheden in de informatievoorziening?
- Hoe verloopt de administratieve opname van een nieuwe/gerenoveerde/projektmatig opgeknapte woning in het systeem?
- Welke administratieve gegevens worden bijgehouden:
 - woningstamkaart
 - technisch gedrag
 - werkomstandigheden aan de woning
 - voortgangskontrôle
 - toekomstig onderhoudswerk
 - technische kartotheek/technische elementen van de woning, zoals:
 - maatvoering
 - materialen, konstruktie
 - prognose van vervanging van elementen
 - toekomstig onderhoudsprogramma
 - werkbonnen
 - soort onderhoud
 - type woning
 - woning element
 - activiteit (service, reparatie, vernieuwing)

- gewerkte uren, materialen, kosten
- . nakalkulatie en begroting

Procedures technische dienst

Procedure klachten onderhoud

1. klachtenmelding:

- Hoe vindt deze plaats?
 - . schriftelijk, op al dan niet voorgedrukte kaarten
 - . mondeling, aan de balie of op het spreekuur
 - . telefonisch - is er een apart klachtennummer
- Op welk tijdstip kunnen klachten gemeld worden?
 - . permanent - hoe wordt dat afgewikkeld (m.n. in het weekeinde)
 - . tijdgebonden - wat dan te doen met urgente klachten
- Waar kan men met de klachten terecht tijdens/buiten kantooruren?
 - . hoofdkantoor
 - . rayonkantoor
 - . bestuur
 - . werkapparaat
 - . derden t.w.....
- Op welke wijze worden de klachten in ontvangst genomen en geregistreerd?
 - . op kladblok
 - . direkt op de werkbond
 - . in een klachtenboek met voorbedrukte bladen
 - . op de woningstamkaart
 - . op andere wijze, n.l.
- Wie registreert de klacht?
 - . telefonist
 - . opzichter
 - . technisch-administratief medewerker
- Wordt alvorens de uitvoering te starten, een inspectie uitgevoerd?

2. Uitvoering:

- Wordt het werk door eigen mensen uitgevoerd of door derden? Wat zijn de overwegingen die tot een beslissing in dezen leiden?
- Welke administratief-organisatorische wegen worden gevolgd tussen klachtenregistratie en "de eerste spijker"? (bonnenprocedure, routing).
- Hoe worden de voorraden uit het magazijn betrokken, hoe vindt bevoorrading van de klussenwagen plaats, wie draagt welke verantwoordelijkheden?
- Welke registratiesystemen worden t.b.v. de uitvoering gehanteerd -wat gebeurt aan welke woning, wanneer, door wie, wat heeft het gekost, wat mag het nog kosten, etc.?
- Speelt de opzichter tijdens de uitvoering een actieve rol - voorinspectie, uitvoeringsbegeleiding?
- Welk personeel is er naast de vakman bij de uitvoering betrokken (opzichter, werkvoorbereiding etc.) welk aandeel in de individuele kosten hebben zij?

3. Controle:

- Wie zijn belast met de controle? (onderscheid zelf uitvoeren/uitbesteden). Welke soorten controle zijn er? Inspectie vooraf - controle tijdens de uitvoering- controle na de uitvoering - financiële controle-, organisatorische controle, controle door of via de bewoner, interne controle?
- Op welke wijze is de voortgangcontrole geregeld? Via woningstamkaart bonnenbewaking, planbord, enz.
Vindt er systematische kwaliteitscontrole op de uitvoering plaats - steekproef of 100%
- Wordt aan de vaklieden zelf verantwoordelijkheid toegekend?
- Organisatie?

4. Administratieve verwerking:

- Hoe vindt de verwerking van de werkbonnen plaats?
 - . invullen van de opdracht, van het uitgevoerde werk, afhandelen, afboeken,
- Hoe wordt bijgehouden wat er gedaan is?
 - . notitie op woningstamkaart of woningkartotheek
- Welke rol speelt de geautomatiseerde gegevensverwerking?

Procedure mutatieonderhoud

1. Melding:

- Hoe?
- Aan wie?
 - . afd. verhuur
 - . afd. onderhoud
 - . bestuur
 - . etc.
- Hoe verloopt de interne melding naar de betrokken afdelingen?
 - . zie verder klachtenonderhoud

2. Inspectie:

- Wie?
- Voorinspectie/na-inspectie
- Vaststelling kosten bewoner
- Vaststelling kosten korporatie
- Konfliktsituaties? Waarover? Hoe wordt het opgelost -uitvoerende - management - bestuur?

3. Uitvoering:

- zie klachtenonderhoud

4. Controle:

- Wie, wanneer?
- Akkoord bewoners gewenst?
- Overname door nieuwe bewoners? Gevolgen (m.n. juridisch, aansprakelijkheid, financieel)?
- Toewijzingssysteem in relatie tot mutatie

- Woningaanpassing en woningverbetering in relatie tot veranderende marktbehoefte

5. Administratieve verwerking:

- zie procedure klachtenonderhoud

Procedure preventief onderhoud/groot onderhoud

1. Initiëring:

- Vanaf nieuwbouw/renovatie gepland
- N.a.v. inventarisatie
- N.a.v. externe klachten
- Onder druk van bewoners
- Anders, n.l.....

2. Prioriteitsstelling:

- Beleidsuitgangspunten
- Organisatorische randvoorwaarden
- Financiële randvoorwaarden

Uitvoering, controle en administratieve verwerking als onder klachtenonderhoud.

Sturing van het onderhoud door informatievoorziening:

Selektieve informatie verstrekking is noodzakelijk, terwijl er ook een per geleding verschillende informatiebehoefte bestaat.

- Stroken informatiebehoefte en informatieverstrekking met de taak- en beleidsopvatting?



I. CASE-STUDIE BIJ WONINGBOUWVERENIGING 'DE COMBINATIE' TE ROTTERDAM

Deze studie is gebaseerd op de volgende (beleids)stukken:

- Wegwijs bij 'De Combinatie' (intern handboek).
- Jaarverslag 1984.
- Sociaal jaarverslag 1984.
- Beredeneerd jaarverslag 1984.
- Beleidsnota 'Werken aan Wonen'.
- Beleidsplan 1984.
- Meerjarenraming 1984-1988.
- Meerjarenplanning Onderhoud 1986-1995.
- Begroting 1986.
- Onderhoudsbegroting 1986
 - Het Oude Noorden
 - Spangen - Bospolder - Tussendijk
 - Ommoord
 - Schiebroek

en gesprekken met de volgende korporatie-medewerkers:

- | | |
|---------------------|--|
| - W.F. Roders | (directeur) |
| - F.C.M.J. Jacobs | (financieel economisch manager) |
| - J.H.P.M. Brugmans | (kostendeskundige - afd. Bouwkunde) |
| - G. Olsthoorn | (teamleider Bedrijfsbureau - afd. Onderhoud) |
| - J.J.A. de Munnik | (opzichter Ommoord - afd. Onderhoud). |

Het verslag is opgesteld aan de hand de in de checklist (Hoofdstuk 0.2) opgenomen aandachtspunten c.q. vragen.

Auteur: drs H.M.H. van der Heijden

I.1. Typering van de korporatie

In verband met de activiteiten van 'De Combinatie' in de stadsvernieuwing, wisselt het aantal woningen wat in bezit (of in beheer) is voortdurend.

In de begroting 1986 werd het volgende overzicht van het bezit van de korporatie gegeven:

aantal woningen:	7.452	
aantal garages:	96	
aantal bedrijfsruimten/winkels	228	
aantal woningen, winkels, bedr. ruimten	2.400	
overige, nl.:		
Groene kruisgebouw:	1	
pakhuis:	1	
verenigingsgebouw:	1	
bejaardentehuis:	134	'bedden'
kinderdagverblijf:	1	
buurthuis:	1	
café:	1	

Begin 1986 was de situatie als volgt:

aantal woningen:	9390
aantal garages:	96
aantal bedrijfsr./winkels	373
overige, nl.:	
Groene kruisgebouwen	1
pakhuis	1
verenigingsgebouw	1
bejaardentehuis	147
kinderdagverblijf	1
buurthuis	1
café	1
ateliers	3

De korporatie is actief in 4 wijken: Schiebroek, Ommoord, West (Spangen, Bospolder, Tussendijken), Het Oude Noorden. Uit de begroting 1986 komt de volgende verdeling van het korporatiebezit over de verschillende wijken naar voren:

- Het woningbezit in Schiebroek ligt in het westelijk gedeelte van deze als 'tuinstad' opgezette wijk. Het oudste complex stamt uit 1924; de laatste bouwactiviteit vond plaats in 1962. Eind 1983 kwam de eerste renovatie in deze wijk gereed.

Het woningbezit bestaat uit:

372	eengezinswoningen
1.294	portiekwoningen
232	galerijwoningen
161	bejaardenwoningen
96	garages
30	winkels
8	bedrijfsruimten

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | pakhuis |
| 1 | Groene kruisgebouw |
| 1 | verenigingsgebouw |
| 1 | bejaardentehuis (134 bedden) |
- In Ommoord werden tussen 1969 en 1974 voor 'De Combinatie' in totaal 2.217 woningen opgeleverd. Het woningbezit ziet er als volgt uit:
- | | |
|-------|-------------------|
| 816 | eengezinswoningen |
| 1.309 | flatwoningen |
| 64 | bejaardenwoningen |
| 28 | maisonettes |
| 3 | bedrijfsruimten |
- Sinds 1977 is 'De Combinatie' actief met stadsvernieuwing in het Oude Noorden, een wijk in het centrum van Rotterdam. Het bezit omvat:
- | | |
|-------|-----------------|
| 1.847 | woningen |
| 163 | bedrijfsruimten |
| 1 | winkel |
| 1 | café |
| 1 | buurthuis |
- In West, waartoe de wijken Spangen, Bospolder en Tussendijken worden gerekend, was het woningbezit van de Combinatie jarenlang onveranderd: 455 vooroorlogse woningen in Bospolder, 290 in Spangen en 120 maisonettes. In 1980 kwam daar verandering in door overdracht van een aantal door de gemeente aangekochte panden. Deze woningen worden na overdracht geïnspecteerd en krijgen daarna een Renovatie Instandhoudingsbeurt (R.I.S.-beurt). Dit is een eenvoudige onderhoudsbeurt, waarin de woningen wind- en waterdicht worden gemaakt, gas-, electriciteits- en waterleidingen worden gerepareerd, c.q. vernieuwd en een douche-cabine wordt geplaatst. Uitgangspunt van deze tijdelijke ingreep is, dat de woningen gemiddeld 5 jaar na aankoop zijn/worden gerenoveerd en/of gesloopt. De kosten van dit proces zijn geheel voor rekening van de gemeente.
- Een overzicht van het woningbezit geeft het volgende beeld:
- | | |
|-------|--------------------------------------|
| 1.329 | woningen |
| 2.400 | woningen, winkels en bedrijfsruimten |
| 23 | bedrijfsruimten |
| 1 | kinderdagverblijf |

In onderstaande overzichten wordt het woningbezit van de korporatie achtereenvolgens onderscheiden naar financieringsvorm, bouwvorm en bouwperiode:

Aantal woningen naar financieringsvorm:

woningwet	6.274	(inklusief aangekochte woningen die
premiehuur	527	in eigendom van de korporatie zijn)
vrije sektor	-	
aangekocht bezit	2.589	(beheerswoningen)
totaal	9.390	

Aantal woningen naar bouwvorm (exklusief aangekochte woningen)

meergezins tot liftgrens	2.347
meergezins boven liftgrens	1.588
eengezins	1.223
totaal	5.158

Aantal woningen naar bouwperiode:

vooorlogs (t/m 1945)	30,4
vooorlogs (renovatie; inklusief kleine-beurt)	16,4
naoorlogs (inklusief vervangende nieuwbouw)	48,6
naoorlogse (renovatie)	4,6

Het woningbezit van de korporatie is onderverdeeld in 74 complexen:

Schiebroek	12
Ommoord	7
West	25
Oude Noorden	30

Met betrekking tot de ontwikkeling van de ABR en het OHF wordt verwezen naar 'Financiële aspecten'.

De huisvesting van de korporatie:

Naast het hoofdkantoor heeft de korporatie 4 wijkkantoren, van waaruit naast de wijkopzichters en de vaklieden, ook de woonmaatschappelijk werkers opereren. Elk wijkkantoor heeft de beschikking over een eigen magazijn en werkplaats.

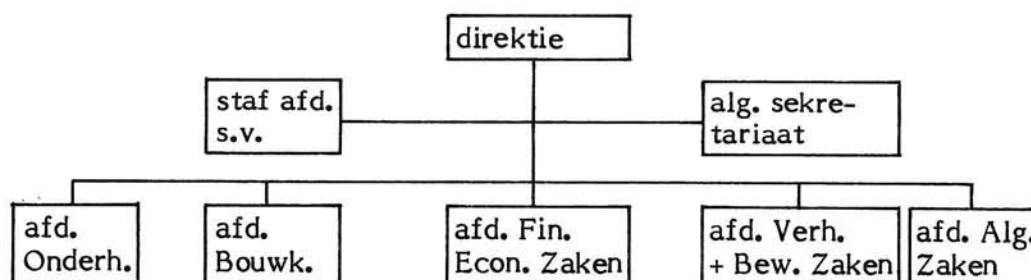
1.2. Bestuur

- De woningbouwvereniging 'De Combinatie' is in 1972 ontstaan door een fusie van de Schiebroekse woningbouwvereniging 'Onderling Belang' en de Coöperatieve woningbouwvereniging 'Rotterdam' U.A.
- Het Algemeen Bestuur van De Combinatie telt 9 leden, waarvan er 8 woonachtig zijn in Schiebroek. Het Dagelijks Bestuur wordt gevormd door de voorzitter, de sekretaris en de penningmeester van het Algemeen Bestuur.
- De Raad van Commissarissen, die toezicht houdt op het bestuur, heeft drie leden waaronder 2 Tweede Kamerleden.
Elke eerste donderdag van de maand vergadert het Algemeen Bestuur. Bij deze vergaderingen zijn ook de direktie en de leden van de Raad van Commissarissen aanwezig. Tevens vergadert het D.B. elke maand, waarbij ook de direktie is vertegenwoordigd. Naast het bestuur functioneren er een aantal bestuurskommissies, die naar het bestuur toe een adviseerende functie hebben, waarvan ook de hoofden van de verschillende afdelingen deel uitmaken. In deze kommissies, waar over een duidelijk afgebakend gebied wordt gesproken, worden veel zaken bediscussieerd voordat ze in een bestuursvergadering aan de orde komen.
- De vereniging telde eind 1984 582 leden waarvan er 551 tevens huurder waren van één van de woningen van 'De Combinatie'. Het overgrote deel van de leden is woonachtig in de wijk Schiebroek. Formeel gezien is er sprake van ballotage voor nieuwe leden. Gemiddeld stijgt het aantal leden met 3 à 4 per jaar. Door 'vergrijzing' van het bestaande ledenbestand is de daling van het aantal leden echter groter. Uitzondering hierop was 1985 toen, in verband met een op handen zijnde wijziging van de reiskostenvergoeding, veel personeelsleden zich aanmeldten als lid.
- Eens per jaar vindt er een Algemene Ledenvergadering plaats waarin onder andere besluiten worden genomen betreffende het aantrekken van leningen. Daarnaast wordt ook het jaarverslag ter goedkeuring aan de vergadering voorgelegd. In nieuwe statuten is opgenomen dat in een aparte vergadering ook de begroting door de ledenvergadering moet worden goedgekeurd. Hiermee wordt de invloed van de leden op het beleid van de korporatie enigszins vergroot.
Een probleem vormt de grote oververtegenwoordiging van de wijk Schiebroek binnen het aantal (bestuurs)leden. De direktie is voorstander van het instellen van een ledenraad, waarin de verschillende wijken, waar de korporatie actief is, min of meer evenredig zijn vertegenwoordigd. Vanuit de ledenraad zou dan het bestuur worden gekozen. Bovendien moeten bewonersorganisaties of huurdersverenigingen de mogelijkheid hebben om bestuursleden voor te dragen. Het huidige bestuur kan zich echter nog niet vinden in een dergelijke opzet.
- Binnen De Combinatie functioneren geen bewonersraden. De korporatie richt zich primair op het uitvoerend apparaat. De relatie met bewoners loopt via de professionele bewonersorganisaties. Daarnaast zijn er wel bewonerskommissies en huurdersverenigingen actief (zie 'Bewonersinvloed' onder 'Organisatie van de korporatie').

I.3. Organisatie van de korporatie

De interne organisatie van de korporatie is momenteel sterk aan veranderingen onderhevig. Voor de volledigheid wordt allereerst de ontwikkeling in de organisatiestructuur geschetst vanaf 1985. Eind 1984 verscheen er een 'Beleidsplan 1984' waarin wordt ingegaan op de taken en de organisatie van het uitvoerend apparaat. Aanleiding tot het opstellen van het plan was het feit dat met ingang van 1986 tekorten op administratie en beheer en ongedekte kosten van stadsvernieuwing niet meer ten laste van de ABR konden worden gebracht, omdat de jaarlijkse storting in die reserve geheel benodigd zou zijn voor het dekken van exploitatietekorten op de diverse complexen (zie 'Typering van de korporatie' en 'Financiële aspecten'). Daarnaast was het duidelijk dat de activiteiten van de korporatie zich in toenemende mate zouden richten op de stadsvernieuwing, terwijl er nauwelijks nieuwbouw in de uitbreidingsgebieden te verwachten was. Omdat hierdoor het onderhouden van reeds bestaande woningen steeds belangrijker zou gaan worden, werd het van groot belang de onderhoudskosten te beheersen en zo mogelijk terug te dringen. Om dit te kunnen realiseren werd gestart met het planmatig aanpakken van het onderhoud.

Een en ander had in eerste instantie gevolgen voor de takenverdeling tussen de verschillende afdelingen. Het organisatieschema van 'De Combinatie' bleef voorsnog ongewijzigd (zie fig. 1).



Figuur 1: Organisatieschema woningbouwvereniging 'De Combinatie' (aug. 1985)

De taken van de verschillende afdelingen waren in 1984 als volgt omschreven (bron: Beleidsplan 1984):

- **Afdeling Onderhoud:** Het instandhouden van de in eigendom en beheer zijnde woningen door middel van klachten-, groot- en preventief onderhoud en mutatieonderhoud.
- **Afdeling Bouwkunde:** Het doen realiseren van nieuwbouw-, renovatie-, groot-onderhoud- en isolatieprojecten in niet-stadsvernieuwingsgebieden, het ondersteunen van de afdelingen Stadsvernieuwing en Onderhoud ten aanzien van de beoordeling van bestekken, tekeningen, kostprijsberekeningen, kwaliteitsbewaking van alle in uitvoering zijnde projecten, alsmede het voeren van de onderhoudsadministratie en projektadministratie

door middel van het bedrijfsbureau.

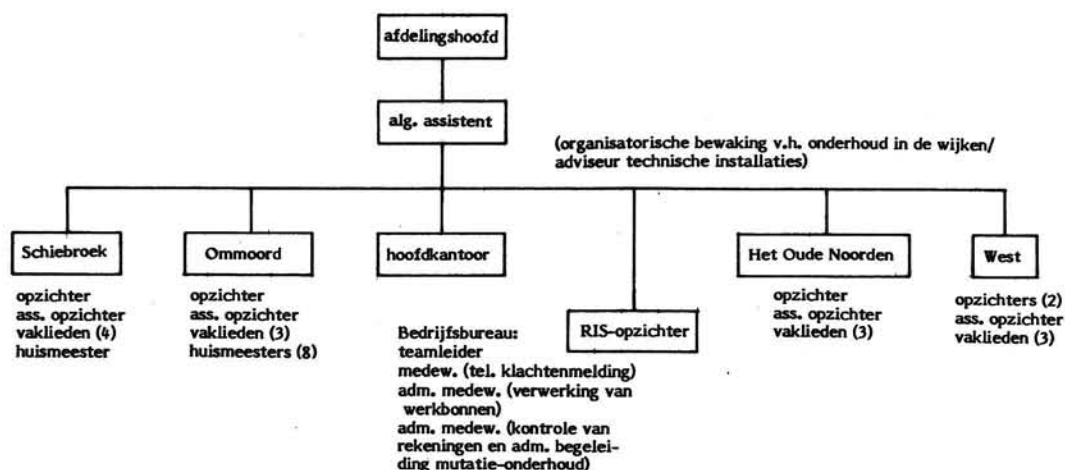
- **Stafafdeling Stadsvernieuwing:** Het doen realiseren van nieuwbouw- en renovatieprojecten in de stadsvernieuwingsgebieden.
- **Afdeling Verhuur en bewonerszaken:** Het verhuren van de uit nieuwbouw, renovatie en mutatie beschikbaar komende woningen, garages en bedrijven, voorts de sociale begeleiding van bewoners in nieuwbouw en renovatieprojecten, met name in de stadsvernieuwingsgebieden, het behandelen van de aanvragen voor individuele huursubsidie en het bijstaan van bewoners die problemen hebben met de huurbetaling.
- **Afdeling Financieel-ekonomische zaken:** het administreren en registreren van alle financiële handelingen in de korporatie, het opstellen van jaarrekeningen en begrotingen, bewaken van alle financieel-ekonomische procedures (interne controle), alsmede het verzorgen van de loon- en huuradministratie. Tevens ressorteren de centrale computerwerkzaamheden onder deze afdeling.
- **Afdeling Algemene zaken:** postbehandeling en postronden, archivering, reproductie, inkopen van kantoorartikelen, zorg dragen voor het schoonhouden van het hoofdkantoor en de wijkkantoren. Tevens is deze afdeling belast met het verzamelen en doorgeven van informatie die van belang is voor het personeel (zowel van buiten als intern - Combinatie-Informatie). Daarnaast verloopt de berichtgeving aan bewoners over in hun portiek, straat of complex uit te voeren werkzaamheden via A.Z. Tenslotte behartigt deze afdeling de 'Verenigingszaken' (ledenadministratie, kontributie).
- **Algemeen sekretariaat:** het voeren van het 'direktie-sekretariaat', het werven, selekteren en introduceren van nieuw personeel, het opstellen van uniforme richtlijnen voor personeelsbeleid en -beoordeling en het overbruggen van de informatiekloof tussen beleidsmakers en bewoners.

Bij de reorganisatie, zoals die in het 'Beleidsplan 1984' zijn uiteengezet, speelden vooral de afdelingen Onderhoud en Bouwkunde een belangrijke rol. Omdat met name deze afdelingen in het kader van dit onderzoek van belang zijn, worden de aanpassingen die ten aanzien van deze afdelingen hebben plaatsgevonden, nader besproken:

- Met de overgang naar planmatig onderhoud verschoof het aksent binnen de **afdeling Onderhoud** van het klachtenonderhoud naar het werken met een meerjarenplanning. Hierbij was het automatiseren van het onderhoudsgebeuren een vereiste. Omdat dit een complexe administratieve organisatie met zich bracht, werd het gehele proces centraal gestuurd vanuit het hoofdkantoor. In dit kader werd besloten de klachtenmelding, die voorheen gedecentraliseerd was naar de wijkkantoren, te centraliseren. Hierdoor zou het klachtenonderhoud beter beheersbaar worden. De voorbereiding, uitvoering en bewaking van het 'onderhoud-nieuwestijl' heeft geleid tot het instellen van een bedrijfsbureau dat geheel is toegespitst op onderhoud en dat dan ook is ondergebracht bij de afdeling Onderhoud (was voorheen onderdeel van de afdeling Bouwkunde). Het onderhoud in de wijken werd ook bewaakt vanuit het hoofdkantoor, zowel in bouwkundige als organisatorische zin. De kwalitatieve bewaking vond plaats vanuit de afdeling Bouwkunde. Voor de organisatorische bewaking werd de adviseur technische installaties vanuit de afdeling Bouw-

kunde toegevoegd als medewerker aan het hoofd van de afdeling Onderhoud.

Na de reorganisatie zag de afdeling Onderhoud er als volgt uit:



De afdeling **Bouwkunde** bestond uit 3 teams, te weten:

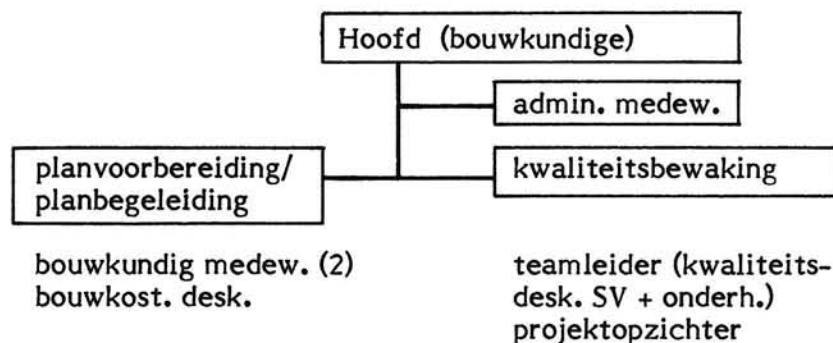
- bedrijfsbureau;
- kwaliteitsbewaking;
- planvoorbereiding en -begeleiding.

Zoals reeds is vermeld, werd het bedrijfsbureau ondergebracht bij de afdeling Onderhoud. De bij het bedrijfsbureau 'oude stijl' ondergebrachte projectadministratie werd verplaatst naar de afdeling Financieel Economische Zaken.

Van het team kwaliteitsbewaking ging de teamleider fungeren als kwaliteitsdeskundige voor zowel de bouwkundige kwaliteit in de stadsvernieuwing als het onderhoud. Van de 3 projectopzichters bleef er één als zodanig werkzaam. De andere twee gingen naar de afdeling Onderhoud (onderhoudsopzichter voor de wijk West en R.I.S. opzichter).

Van de groep planvoorbereiding en planbegeleiding werd de adviseur technische installaties toegevoegd aan het hoofd van de afdeling Onderhoud. Dit alles leidde tot de volgende samenstelling van de afdeling Bouwkunde:

(formatie 1-2-1985, 7 full-time).



De taken van de afdeling Bouwkunde zijn:

- A. Het doen realiseren van nieuwbouw-, renovatie- en groot-onderhoud- en isolatieprojecten in niet-stadsvernieuwingsgebieden.
- B. Het ondersteunen van de afdeling Stadsvernieuwing ten aanzien van de beoordeling van bestekken, tekeningen, kostprijsberekeningen en kwaliteitsbewaking van alle in voorbereiding en uitvoering zijnde projecten.
- C. Het opstellen, aktualiseren, voorbereiden van de uitvoering en technische en financiële bewaking van de meerjarenplanning.
- D. Het ondersteunen van de afdeling Onderhoud ten aanzien van voorbereiding, uitvoering, financiële bewaking, kwaliteitsbewaking, het maken van analyses van de jaarbegroting.
- E. Het verzorgen van RIS-opdrachten.
- F. Het onderzoeken van produktontwikkeling, het beoordelen van bedrijven op kwaliteit en toepasbaarheid, zowel voor onderhoud als stadsvernieuwing.

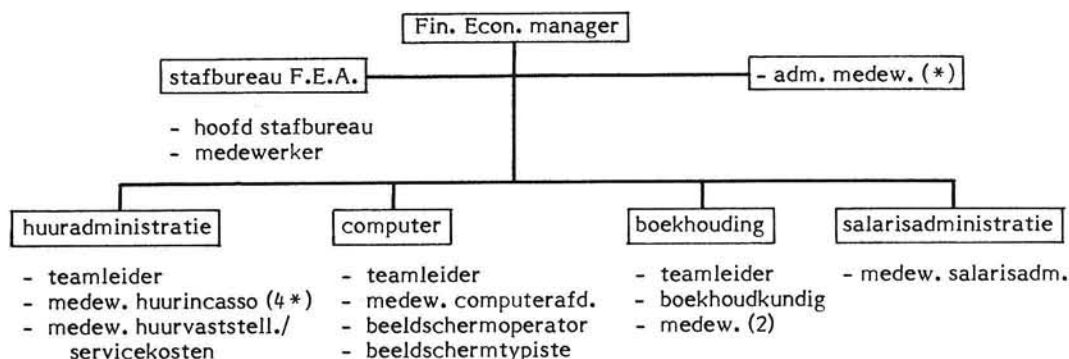
De samenstelling van de overige afdelingen was per 1-2-1985 als volgt:

Afdeling Stadsvernieuwing (4 full-time, 2 part-time, 12, 8 uur/dag).

afdelingshoofd (tevens projektkoördinator)
 projektkoördinatoren (2)
 adm. medew.
 sociaal begeleidsters (2)

Voor 1986: 1 vakature (tijdelijk) voor een projektkoördinator.

Financieel-Economische Afdeling: (15 full-time, 3 part-time, 13.6 uur/dag)

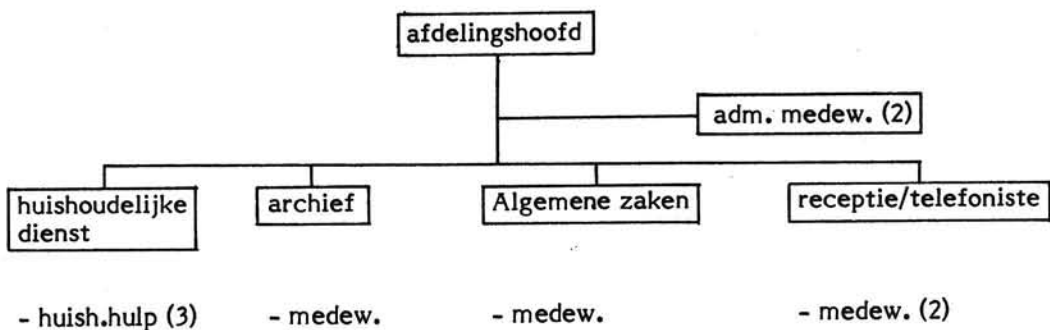


Voor 1986: vakature voor een boekhoudkundig medew. stafbureau.

Het stafbureau is verantwoordelijk voor het produceren van de jaarrekeningen, het verzorgen van de projektinformatie en het opstellen van de begroting, het indienen van plannen (financieel-administratief) en het verzorgen van de afrekeningen van de desbetreffende complexen.

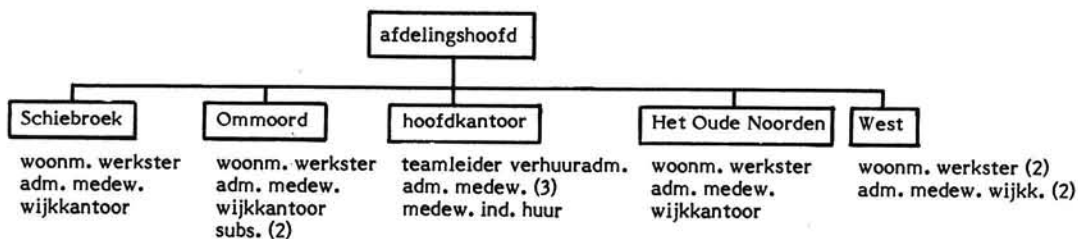
De afdeling boekhouding verzorgt de grootboekregistratie.

Afdeling Algemene Zaken: (5 full-time, 5 part-time 13.5 uur/dag)



Voor 1986: 1 vakature voor een medewerker Algemene Zaken (4 uur/dag).
Bovendien is vanaf 1 april 1986 de kantine in eigen beheer genomen (2 kantined medewerkers 9,75 uur/dag).

Afdeling verhuur- en bewonerszaken: (8 full-time, 9 part-time, 50.1 uur/dag).



Algemeen sekretariaat (2 full-time)

- medewerker personeelszaken/voorlichtingsfunktionaris;
- directiesekretaresse.

De aanwezigheid van 3 'technische' afdelingen binnen de korporatie is een min of meer historisch gegroeide situatie. Inmiddels zijn de 3 afdelingen gebundeld in één sektor 'bouwzaken'. In deze opzet gaat het huidige be-

drijfsbureau een staffunctie vervullen binnen de afdeling. De huidige afdeling Bouwkunde wordt het bedrijfsbureau nieuwe stijl.

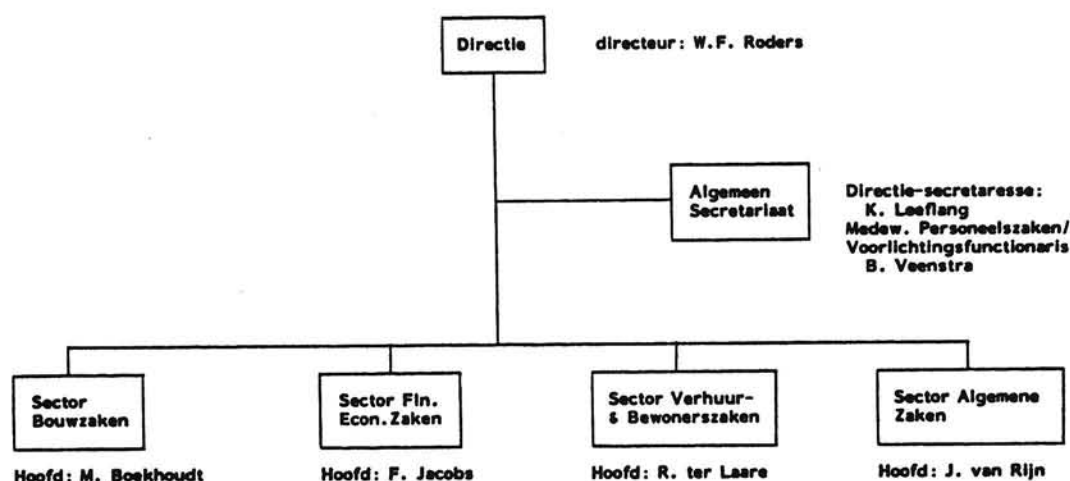
Het samenvoegen van de 3 afdelingen op zeer korte termijn was mede noodzakelijk door het wegvallen van het hoofd van de afdeling Onderhoud. De ontslagprocedure tegen hem is gestart toen duidelijk werd dat er een onhoudbare werksituatie was ontstaan. Het HTD kon zich niet neerleggen bij het door de korporatie gevoerde beleid dat er in eerste instantie op was gericht om een gezondere financiële positie te bereiken. Volgens hem werd er veel te weinig geld beschikbaar gesteld ten behoeve van onderhoud. Een overschrijding van de onderhoudsbegroting in 1985 met 500.000 gulden was de oorzaak van een konflikt wat uiteindelijk heeft geleid tot het ontslag van het hoofd van de afdeling Onderhoud.

Vanaf 1 juli 1986 is nu gestart met een organisatie met vier sectoren:

- Verhuur/Bewonerszaken;
- Financieel/Economische zaken;
- Bouwzaken;
- Algemene Zaken.

Dit heeft geleid tot het volgende organisatieschema:

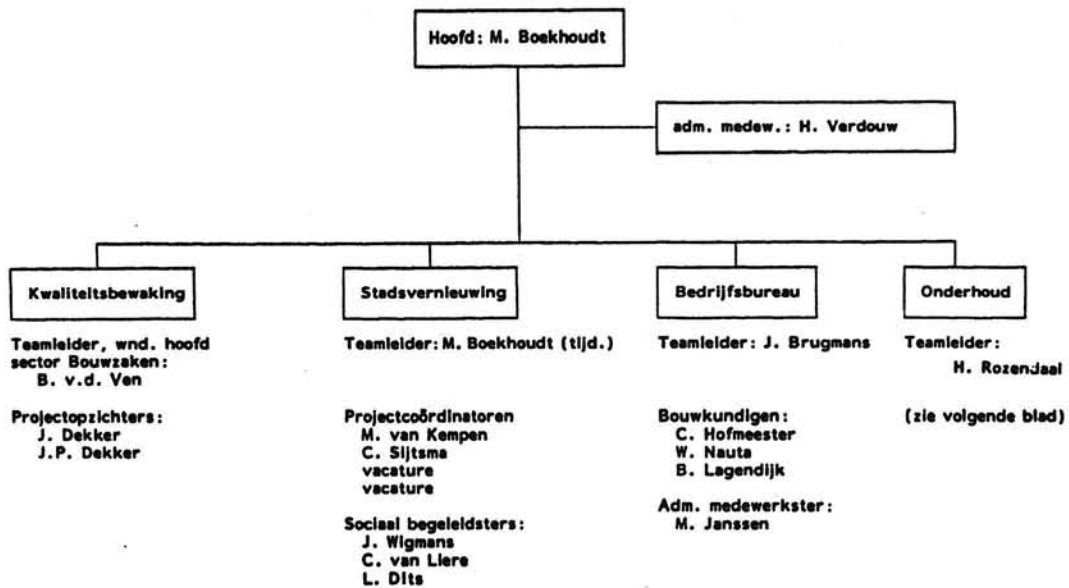
Organisatieschema woningbouwvereniging "De Combinatie" te Rotterdam, (augustus 1986)



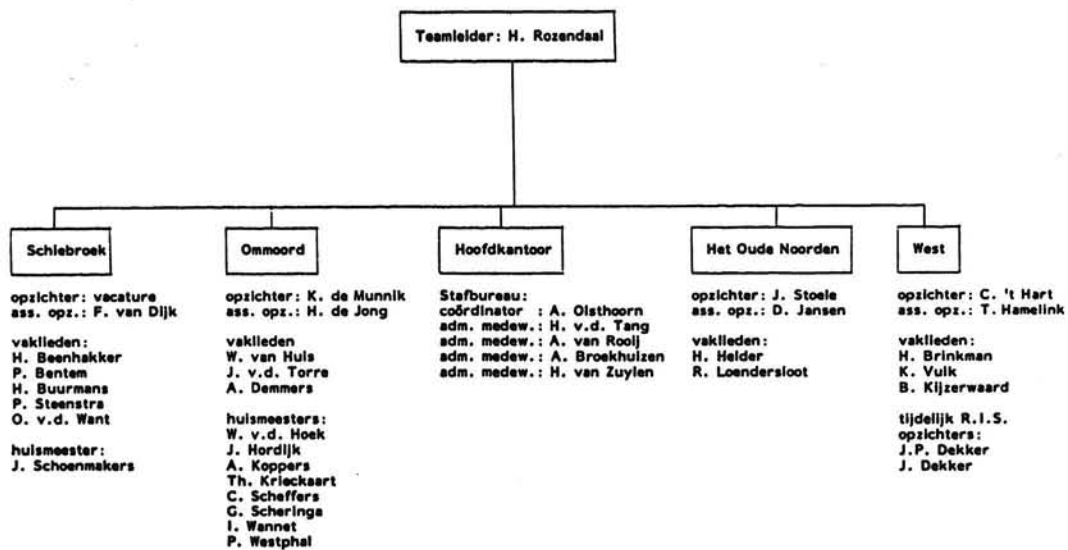
De organisatie van de verschillende sectoren is op de volgende bladzijden weergegeven.

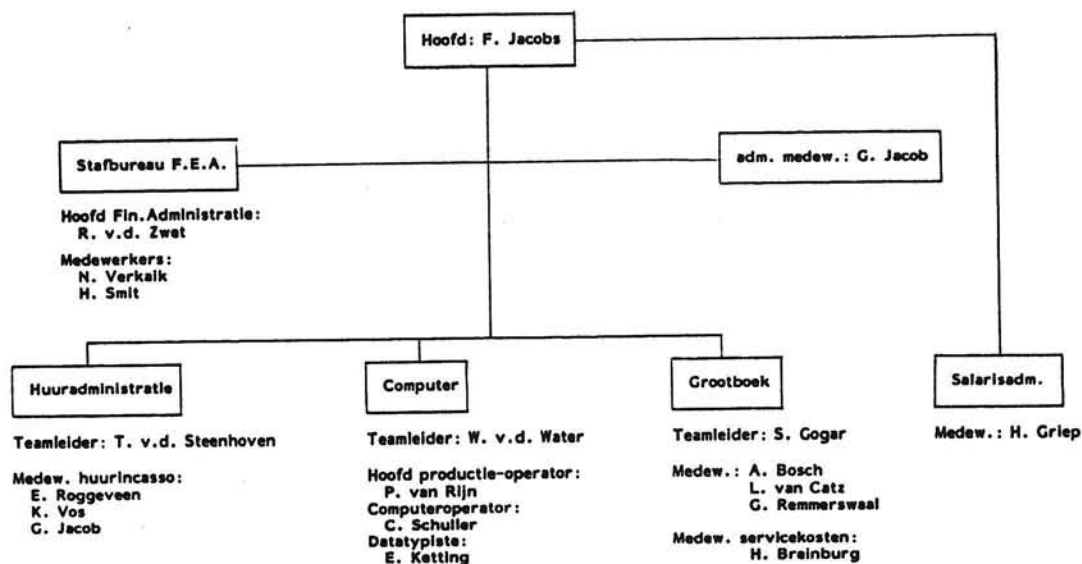
De hoofden van de sectoren dragen de verantwoording voor hun sektor binnen de korporatie. Bovendien wordt van hen verwacht dat zij de werkzaamheden van de verschillende sectoren beter op elkaar gaan afstemmen.

SECTOR BOUWZAKEN

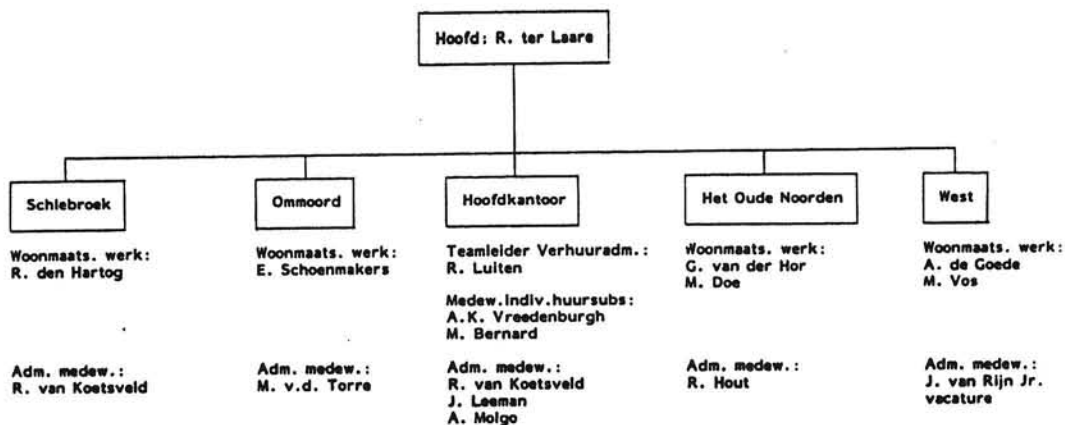


TEAM ONDERHOUD

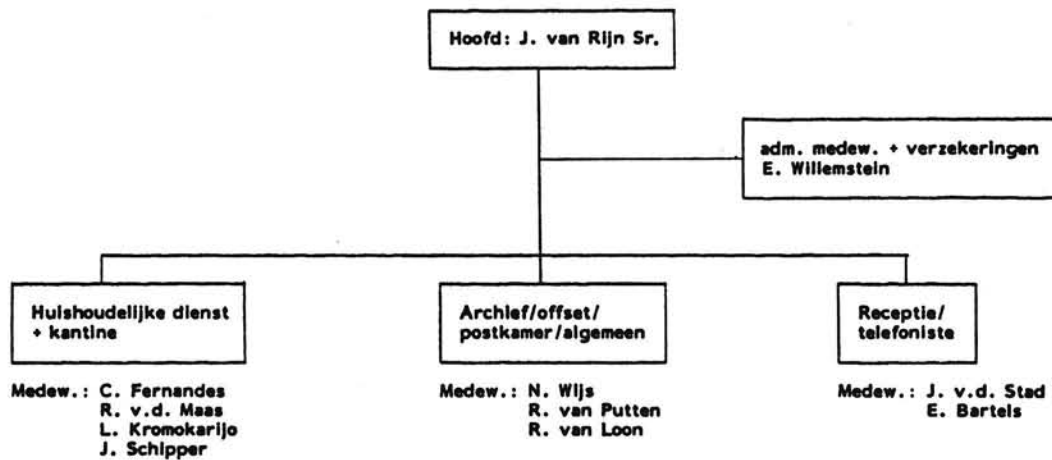




SECTOR VERHUUR- EN BEWONERSZAKEN



SECTOR ALGEMENE ZAKEN



Er vindt momenteel regelmatig (2 x per maand) horizontaal overleg plaats tussen de hoofden van de verschillende afdelingen en de directeur. Alle beleidsbeslissingen worden, voordat ze naar het bestuur gaan, besproken tijdens dit overleg.

Binnen de verschillende afdelingen is er werkoverleg. De wijze waarop en de frequentie waarmee dit werkoverleg plaatsvindt is afhankelijk van het de verschillende teamleiders.

De Combinatie heeft sinds 1982 een ondernemingsraad, die de belangen van het totale personeel bewaakt en behartigt. Naast het formele overleg vindt er binnen de O.R. ook discussie plaats over de ontwikkelingen binnen de korporatie.

Op het vlak van het personeelsbeleid zijn er, volgens Roders, een aantal positieve ontwikkelingen gerealiseerd:

- er is een goede sollicitatieprocedure opgezet;
- er zijn funktionerings- (1e helft van het jaar) en beoordelingsgesprekken (2e helft van het jaar) ingevoerd;
- er is een salaris/loopbaanbeleid uitgestippeld.

Ten behoeve van het verzamelen en doorgeven van informatie (zowel voor wat betreft de interne gang van zaken (Combinatie-informatie) als de ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting in het algemeen, is bij de afdeling Algemene Zaken een 'centraal informatiecentrum' ingericht.

Er is overigens binnen de korporatie sprake van een vrij informele werksfeer. Uitwisseling van informatie tussen verschillende afdelingen behoeft dan ook niet altijd via de desbetreffende afdelingshoofden te geschieden.

Bewonersinvloed:

Er is geen structureel overleg tussen bewoners en de korporatie. Wel zijn er plannen om elk najaar de begroting en de meerjarenplanning (onderhoud) in de wijken te gaan toelichten.

Verder vinden kontakten met bewoners voornamelijk plaats op ad-hoc basis.

Bij groot-onderhoud en renovatieplannen wordt er altijd samengewerkt met de bewoners. Soms blijft een door groot-onderhoud of renovatie ontstane bewonerskommissie ook na de uitvoering van de werkzaamheden nog enige tijd functioneel. Soms komt dit door een in de wijk actieve opbouwwerker.

In de stadsvernieuwingswijken (Bospolder/Tussendijken en Het Oude Noorden) functioneren professionele bewonersorganisaties, die ook zijn vertegenwoordigd in planteams en bouwvergaderingen. Bovendien is er in de wijk Ommoord een grote huurdersvereniging actief. Met deze huurdersvereniging heeft de korporatie regelmatig contact.

In Rotterdam bestaat de neiging om in iedere wijk een bewonersorganisatie op te bouwen à la stadsvernieuwingswijk. In de stadsvernieuwingswijken fungeert binnen de projectgroepen een subgroep 'beheer', die zich bezig houdt met de fase na de stadsvernieuwingsactiviteiten. De projektkoördinatie is echter vaak niet toegespitst op het beheer.

Volgens 'De Combinatie' is het overigens zinloos om bewoners een commissie of bewonersorganisatie op te dringen. Wanneer er een aanleiding is organiseren bewoners zich toch wel. Daarnaast neemt de korporatie bij renovatie of groot-onderhoudswerkzaamheden het initiatief tot het oprichten van een bewonerskommissie.

Er is geen sprake van bewonersparticipatie in de uitvoering van werkzaamheden. Wel worden er door de korporatie adviezen gegeven aan bewoners die veranderingen willen aanbrengen aan de woning.

I.4. Technische dienst

Vanaf eind 1983 bestaat er bij de Combinatie een zelfstandige afdeling 'Onderhoud'. Voorheen ressorteerde het onderhoud onder de afdeling Bouwkunde. De afdeling Onderhoud is belast met het uitvoeren van het onderhoud. De meeste medewerkers (wijkopzichters, vaklieden en huismeesters) zijn in de wijken gestationeerd. Op het hoofdkantoor werken alleen het hoofd van de afdeling (algehele coördinatie), het assistent hoofd (houdt onder meer toezicht op de huismeesters en is verantwoordelijk voor de organisatorische bewaking van het onderhoud in de wijken) en de medewerkers van het Bedrijfsbureau, dat in 1984 is ondergebracht bij de afdeling Onderhoud. Het bedrijfsbureau zorgt voor de administratieve vastlegging van alle verrichtingen, zowel in geld als in tijd en materialen.

Vooraf met de afdeling Bouwkunde bestaan erg nauwe relaties, zoals blijkt uit de taken van deze afdeling (zie 'organisatie van de korporatie'). De terugkoppeling van ervaringen op het gebied van het onderhoud naar de afdeling Bouwkunde vindt echter nog niet in voldoende mate en op gestructureerde wijze plaats.

Intussen zijn de 3 'technische afdelingen' samengevoegd tot één sektor Bouwzaken. Het huidige bedrijfsbureau wordt gereorganiseerd. De taken van de oude afdeling Bouwkunde én de meerjarenplanning onderhoud zijn samengevoegd in een bedrijfsbureau-nieuwe stijl. Het huidige bedrijfsbureau is nu stafbureau 'Onderhoud'.

I.4.1. Beleid technische dienst

Organisatie-aspekten:

De uitvoering van een deel van het klachten- en mutatie-onderhoud vindt plaats in eigen beheer. Bepaalde werkzaamheden, zoals loodgieters- en electriciënswork worden uitbesteed. Daarnaast wordt in spoedgevallen wel eens een onderhoudsbedrijf ingeschakeld. Over het uitbesteden van klachten- en mutatie-onderhoud beslist het hoofd van de afdeling Onderhoud.

Het planmatig onderhoud wordt gedeeltelijk uitgevoerd in eigen beheer, afhankelijk van de aard van de werkzaamheden en de beschikbaarheid van vaklieden. In de jaarplanning wordt in principe al aangegeven welke werkzaamheden in eigen beheer zullen worden uitgevoerd.

Technische aspecten:

- Op de Afdeling Bouwkunde zijn bouwkundigen (planvoorbereiding/planbegeleiding) en kwaliteitsdeskundigen werkzaam, zowel in het kader van de stadsvernieuwing (renovatie) als van het onderhoudsgebeuren. Met betrekking tot de activiteiten van de korporatie in de stadsvernieuwing is er een renovatiebestek geschreven.
Zowel op de Afdeling Onderhoud als de Afdeling Bouwkunde zijn een aantal onderhoudsdeskundigen werkzaam.
- De opzichters zijn nauw betrokken (geweest) bij de inventarisatie ten behoeve van het opzetten van de meerjarenplanning onderhoud. Ook bij de jaarlijkse inspecties in het kader van de aktualisering van de meerjarenplanning spelen de opzichters een belangrijke rol. Daarnaast rapporteren de wijkopzichters regelmatig aan het hoofdkantoor over bepaalde onderhoudsproblemen. Daarbij dragen zij zelf ook mogelijke oplossingen aan.
De uiteindelijke beslissing omtrent het al dan niet uitvoeren van bepaalde (groot)onderhoudswerkzaamheden en de wijze en het moment waarop dit gebeurt wordt echter genomen op het hoofdkantoor.
- Eén van de redenen voor het centraliseren van het klachtenonderhoud was het feit dat er relatief veel huurdersonderhoud door de korporatie werd verricht. De wijkopzichters en vaklieden kennen veel huurders, waardoor het vaak moeilijk was om bewoners die een onderhoudsklacht kwamen melden die eigenlijk des huurders was, niet te helpen. Met het centrale klachtenmeldingssysteem worden huurders telefonisch op de hoogte gebracht van het feit dat bepaalde werkzaamheden niet voor rekening van de korporatie kunnen worden verricht. Wel is de korporatie bereid dergelijke klussen uit te voeren; de kosten worden dan doorberekend aan de desbetreffende huurder.
- Met name de afdeling Bouwkunde is belast met het analyseren van de jaarbegroting en het opstellen en aktualiseren van de meerjarenplanning. Hierbij worden een aantal alternatieven geschetst waarbij zoveel mogelijk de technische en financiële gevolgen van elk van die alternatieven worden onderzocht. Aan de hand van deze alternatieven wordt op managementsniveau beslist.

I.5. Financiële aspecten

In de in mei 1983 verschenen meerjarenraming 1984-'88 werd gezien de onzekerheden met betrekking tot het rijksbeleid en de deelname aan de stadsvernieuwing in Rotterdam, voor wat betreft de ontwikkeling van de financiële positie van de korporatie gekozen voor een 'pessimistische benadering'. Zo was er niet gerekend op nieuwbouw in de periode '84-'88. Bovendien werd er van uitgegaan dat in de stadsvernieuwing een aantal zaken die naar de mening van de korporatie door de gemeente moesten worden betaald, niet zouden worden ontvangen. Uitgaande van een geraamde omvang van de ABR per 1 januari 1984 van 12 miljoen gulden werd ernaar gestreefd de ABR in stand te houden op een bedrag van 10 miljoen gulden per 31 december 1988. De 2 miljoen gulden waarmee de ABR teruggebracht zou worden en de jaarlijkse stortingen in de ABR zouden aangewend worden ter dekking van de tekorten op de administratie en beheerkosten én het vormen van reserveringen voor onvoorziene uitgaven (stadsvernieuwing, renovatie na-oorlogse woningen). De konsekwentie hiervan was dat niet meer zeker was of de 1 miljoen gulden die tot dusverre jaarlijks uit de ABR werd besteed voor buitengewoon onderhoud in de komende jaren nog wel beschikbaar zou zijn. Ten gevolge van de renovatie van twee complexen naoorlogse woningen, waarbij 50% van de exploitatiekosten als gevolg van renovatie ten laste van de korporatie kwamen, zouden de tot 1982 bestaande positieve exploitatiesaldi verdwijnen. Voor wat betreft de ontwikkeling van de ABR werd in de meerjarenraming 1984-1988 de volgende prognose opgenomen:

Prognose Algemene Bedrijfsreserve

(x f 1.000,-)	1984	1985	1986	1987	1988
Saldo per 1 januari	12.000	11.500	11.000	10.500	10.000
Bij: - rentetoevoeging (6%)	720	690	660	630	600
- verplichte storting t.l.v. exploitatie woningen	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
- exploitatieresultaat woningen	-	-	-	-	-
- exploitatieresultaat onroerende goederen n.z. woningen	30	30	30	30	30
	<u>14.050</u>	<u>13.520</u>	<u>12.990</u>	<u>12.460</u>	<u>11.930</u>
Af: - reserveringen onvoorziene uitgaven	1.920	1.890	1.860	1.830	1.300
- resultaten administratie en beheer	630	630	630	630	630
	<u>2.550</u>	<u>2.520</u>	<u>2.490</u>	<u>2.460</u>	<u>1.930</u>
Saldo per 31 december	<u>11.500</u>	<u>11.000</u>	<u>10.500</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>
Totaal uitgaven t.l.v. ABR 1984/88:					
Reservering onvoorziene uitgaven	8.800				
Tekort administratie en beheerskosten	3.150				
	<u>11.950</u>				
Stortingen: t.l.v. exploitatie	6.500				
rente	3.300				
expl. overschot	<u>150</u>				
	9.950				
	<u>2.000</u>				
Dekking: daling A.B.R.	<u>2.000</u>				
	0				

Voor wat betreft het onderhoudsfonds (dat per 1 januari 1984 werd geraamd op een omvang van 4 miljoen gulden) werd het verantwoord geacht dit fonds te laten dalen tot 1,5 miljoen gulden per 31 december 1988, mede ter gedeeltelijke compensatie van het mogelijk geheel of gedeeltelijk vervallen van middelen voor buitengewoon onderhoud uit de ABR. De daling van het Onderhoudsfonds was dus (gedeeltelijk) het gevolg van het voorlopig vervallen van de jaarlijkse aanwending van 1 miljoen gulden uit de ABR voor buitengewoon onderhoud. Bovendien werd er gewerkt aan een meerjarenplanning voor het onderhoud voor de jaren 1984-1988. Verwacht werd dat als gevolg van inhaaleffekten op achterstallig onderhoud de uitgaven zouden stijgen.

In de meerjarenraming 1984-1988 werd voor wat betreft het onderhoudsfonds de volgende prognose gegeven:

Prognose Onderhoudsfonds						
	1984	1985	1986	1987	1988	Totalen
(x f 1.000,-)						
Stand per 1 januari	4.000	3.500	3.000	2.500	2.000	
Bij: -rente (6%)	240	210	180	150	120	
-normbedragen	6.451	6.524	6.596	6.669	6.741	32.981
	10.691	10.234	9.776	9.319	8.861	
Af: -onderhoudskosten	7.191	7.234	7.276	7.319	7.361	36.381
Stand per 31 december	3.500	3.000	2.500	2.000	1.500	
Gemiddeld aantal						
vooorlogse woningen	3.590	3.690	3.790	3.890	3.990	
na-oorlogse woningen	5.410	5.410	5.410	5.410	5.410	
centrale verwarming	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
lift	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	
Totale onderhoudsuitgaven 1984/88	36.381					
Normbedragen	32.981					
Tekort	3.400					
Dekking uit rente	900					
Dekking uit daling onderhoudsfonds	2.500					
	3.400					
	0					

In september 1984 verscheen het 'Beleidsplan 1984'. Aanleiding tot de opstelling van het plan was het feit dat per 1 januari 1986 tekorten op administratie en beheer en ongedekte kosten van stadsvernieuwing niet meer ten laste van de ABR konden worden gebracht, omdat de jaarlijkse storting in die reserve geheel benodigd was voor het dekken van de exploitatie-tekorten op de diverse complexen. Deze exploitatie-tekorten werden veroorzaakt door:

- De rentekonversie van 4 complexen. Deze rentekonversies waren wel voorzien, maar niet het feit, dat op de daardoor ontstane exploitatie-tekorten geen 'rijksbijdrage' zou worden verleend. Bij een trendmatige

huurverhoging van 6 procent per jaar zou het tekort in 5 à 6 jaar verdwenen zijn. De huurverhogingen waren in 1984 en 1985 echter amper voldoende om kostenstijgingen op te vangen, (respektievelijk 3% en 2-4%). De kosten die met de rentekonversie gepaard gingen, bedroegen 800.000 gulden per jaar.

- Rente en aflossing van de terugploegregeling voor groot-onderhoud van een complex woningen (kplx. 5), kosten per jaar 250.000 gulden.
- Het aflossen van de lening voor groot-onderhoud van een complex woningen (kplx. 6) in 6 jaar, kosten 590.000 gulden per jaar.
- Renovatie van een complex (kplx. 5), waardoor het exploitatie-overschot van 2 complexen (5 en 6) zou verdwijnen.
- Exploitatie-tekorten op complexen in Ommoord (500.000 gulden), die voorheen werden gecompenseerd door de overschotten van complex 5 en 6 (Schiebroek).

De jaarlijkse storting in de ABR uit de exploitatie (1,3 miljoen) plus de rente (4 à 5 ton) was niet voldoende om de tekorten te dekken.

Bovendien konden de tekorten op administratie en beheer (ca. f.650.000) en de ongedekte kosten van de stadsvernieuwing (ca. f.850.000) niet meer ten laste van de ABR worden gebracht. Er moest dus 1,5 miljoen gulden 'gevoonden' worden. Hiervoor werd de volgende oplossing geschetst:

- Toename norm administratie en beheer door uitbreiding van het woningbezit. Bij de geraamde aankoop van 500 woningen per jaar gedurende de jaren 1984 en 1985, zouden de inkomsten stijgen met ongeveer f.350.000 per jaar.

Voorlopige prognose ontwikkeling Algemene Bedrijfsreserve (x f 1.000,—)

A.B.R. per 31 december 1982	11.992
Correctie wegens teveel verantwoord inzake bijdrage complex 7 en 8 (renteconversie)	-/- 948
Voorziening t.l.v. A.B.R.	-/- 3.234
Gecorrigeerde A.B.R. per 31 december 1982	7.810

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Beginsaldo	7.810	6.808	5.658	5.396	5.249	5.167	5.105
Rentetoevoeging 6%	469	408	339	324	315	310	306
Storting t.l.v. exploitatie	1.311	1.389	1.389	1.394	1.443	1.443	1.443
	9.590	8.605	7.386	7.114	7.007	6.920	6.854
- Resultaat administratie en beheer	832	624	300	-	-	-	-
- Exploitatieresultaat woningen	1.000	975	950	925	900	875	850
- Verhuizing nieuwbouw hoofdkantoor	50	50	-	-	-	-	-
- Voorziening stadsvernieuwing	800	800	-	-	-	-	-
- Groot-onderhoud complex 6	-	148	590	590	590	590	590
- Terugploegregeling complex 5	-	-	50	250	250	250	250
- Overige onvoorziene uitgaven	100	100	100	100	100	100	100
- Afboeking oude computer	-	250	-	-	-	-	-
	6.808	5.658	5.396	5.249	5.167	5.105	5.064

- In de stadsvernieuwing werd door de gemeente Rotterdam voor projekt-begeleidingskosten f.1.000 per woning toegekend. Bij een gemiddelde produktie van 250 woningen per jaar betekende dit 250.000 gulden. Daarnaast werd uit werk dat door projektkoördinatoren voor architecten werd uitgevoerd (direktievoering, maken van begrotingen) zo'n 200.000 gulden per jaar verwacht.
- Een bijdrage uit onderhoud ten behoeve van de stadsvernieuwing van 280.000 gulden. Deze bijdrage werd verantwoord geacht omdat het goed verlopen van de renovatie en nieuwbouw in de stadsvernieuwing gunstige invloeden zou hebben op de kosten voor het toekomstig onderhoud.
- Door veranderingen in het takenpakket door vermindering van werkzaamheden en andere werkwijzen, kon een bezuiniging op personeelskosten worden bereikt van 450.000 gulden per jaar.

In totaal kwam er hiermee 1.530.000 gulden beschikbaar. Ondanks het vinden van bovengenoemde middelen om de ABR te ontzien, zou deze per 31 december 1989 toch slechts 5 miljoen gulden bedragen.

In de loop van 1985 deden zich een aantal positieve ontwikkelingen voor, die van belang waren voor de financiële positie van 'De Combinatie'. Het bleek, door medewerking van de gemeente Rotterdam, mogelijk om een aantal rijksleningen vervroegd af te lossen en om te zetten in leningen met een aanmerkelijk lagere rente. Daardoor werden de nadelige gevolgen van de rentekonversie geheel ongedaan gemaakt. Bovendien bleek het na langdurige onderhandelingen met de gemeente mogelijk om voor de op hoog-niveau gerenoveerde woningen in de stadsvernieuwingswijken een storting ten gunste van de ABR in de exploitatiekosten op te nemen. Dit verminderde de negatieve ontwikkeling, die de kosten van de stadsvernieuwing op de ABR hebben.

De ontwikkeling van de Algemene Bedrijfsreserve, zoals die in de begroting voor 1986 wordt verwacht, is op de volgende bladzijde weergegeven.

Over de periode 1985-1990 wordt een positieve ontwikkeling van de ABR verwacht. Door een sterke toename van de ABR-stortingen ten laste van de exploitatie (ruim 400 gulden per hoog-niveaurenovatiewoningen) en een duidelijke afname van de negatieve exploitatieresultaten op woningen (herfinanciering van rijksleningen in 1985 voor een bedrag van ruim 26 miljoen levert een bedrag op van 1 miljoen per jaar) komt aan een verdere daling van de ABR in 1987 een einde.

Per onderdeel van de prognose wordt in de Begroting 1986 het volgende beeld geschetst:

- **ABR bij aanvang van het jaar:** In de begroting 1985 was nog sprake van een verwachte ABR van ongeveer 5 miljoen gulden. De daling (naar 2.977.000 gulden op 1 januari 1985) is voornamelijk veroorzaakt door het verhogen van het voorzieningenniveau tot bijna 9 miljoen gulden. In de prognose is uitgegaan van een gelijkblijvend voorzieningenniveau.
- **storting ten laste van de exploitatie:** De omvang van de ABR storting (in 1984 1.398.000 gulden) loopt op tot 2.248 gulden in 1990. In vergelijking tot 1984 is in 1990 sprake van een toename van 257 nieuwbouwwoningen en 1957 hoogniveaurenovaties.

ONTWIKKELING ALGEMENE BEDRIJFSRESERVE

(x f 1.000,-)

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
A.B.R. per begin jaar	2.977	2.108	1.855	2.021	2.048	2.335
<u>Toevoegingen</u>						
Rente 5%	149	105	93	101	102	117
Storting t.l.v. exploitatie	1.596	1.660	1.794	1.973	2.112	2.248
	<u>4.722</u>	<u>3.873</u>	<u>3.742</u>	<u>4.095</u>	<u>4.262</u>	<u>4.700</u>
<u>Onttrekkingen</u>						
Exploitatie-resultaat woningen	1.746	922	801	677	557	107
Algemeen beheer en administratie	398	179	200	200	200	200
Buitengewoon onderhoud	-	325 1)	250	700	700	700
Stadsvernieuwing	220	342	320	320	320	320
Onvoorziene uitgaven	250 2)	250 3)	150	150	150	150
	<u>2.108</u>	<u>1.855</u>	<u>2.021</u>	<u>2.048</u>	<u>2.335</u>	<u>3.223</u>

1) 1986: inclusief f 75.000,- vervanging dubbelglas Ommoord.

2) 1985: inclusief f 150.000,- nagekomen lasten nieuwbouw hoofdkantoor.

3) 1986: inclusief f 100.000,- opheffing wijkkantoor Spangen.

- **exploitatieresultaat woningen:** Zonder herfinanciering is in 1986 nog sprake van een begroot tekort van 1.936.000 gulden, terwijl dit nu f.922.000 bedraagt. De voordelen van de herfinanciering van één van de complexen (f.427.000) lopen in 1991 af. De kapitaalslasten van de renovatie van complex 6 (600.000 gulden per jaar) zijn in 1990 echter volledig te niet gedaan, zodat waarschijnlijk in 1990 geen sprake meer van een exploitatietekort zal zijn. Overigens is in de loop van 1986 het totale voordeel ten gevolge van herfinanciering van Rijksleningen op 1,5 miljoen gulden per jaar gekomen.
- **Buitengewoon onderhoud:** Verwacht wordt dat het onderhoudsfonds eind 1987 nihil zal zijn. In verband hiermee is voor latere jaren ('86-'87) rekening gehouden met een extra onttrekking van 250.000 gulden per jaar. Wanneer hier lange-termijn verplichtingen voor worden aangegaan, zal dit uiteraard ook zijn beslag leggen op de onttrekkingen voor 1988 en volgende jaren.

De ontwikkeling van het onderhoudsfonds is zodanig dat er per 1 januari 1987 nog slechts 794.000 gulden resteert (zie ontwikkeling onderhoudsfonds).

Voor 1986 is berekend welk budget voor onderhoud beschikbaar is, rekening houdend met de stand van het onderhoudsfonds en de ABR.

ONTWIKKELING ONDERHOUDSFONDS

(x f 1.000,-)

Stand per 1 januari 1985 3.018

Bij: rente 1985 (5%)	151	
normbedragen 1985	5.295	
		5.446
		8.464

Af : begrote uitgaven 1985	6.174	
overschrijding klachten-		
en mutatie-onderhoud	577	
minder baten dan begroot 1)	254	
		7.005

Stand per 1 januari 1986 1.459

Bij: rente 1986 (5%)	73	
normbedragen 1986	5.345	
		5.418
		6.877

Af : begrote uitgaven 1986 2)		6.083

Stand per 1 januari 1987 794

1) Het betreft hier:		
- minder dekking overhead		
R.I.S.-panden	200	
- minder opbrengst toezichtkosten	54	
		254

2) Specificatie begrote uitgaven 1986		
Kosten werkapparaat	4.318	
Onderhoudskosten derden	3.203	
		7.521

Toeslag R.I.S.-beurten	208	
Doorberekende kosten		
huismeesters	330	
Ten laste van R.I.S., M.G.E.,		
bedrijven en Kleine Beurt	900	
		1.438

Begrote uitgaven 1986	6.083	

Op basis van dit budget is, rekening houdend met klachten-, mutatie- en kontraktonderhoud, gezien aan welke groot-onderhoudswerkzaamheden prioriteit moet worden verleend (vrnl. bestrijding van vochtverschijnselen en betonrot). Wanneer deze werkzaamheden zijn uitgevoerd, zal een vermindering van het aantal klachten optreden.

Om de schaarse financiële middelen voor het onderhoud optimaal te kunnen benutten is het noodzakelijk dat de bewaking van de begroting en de meerjarenplanning optimaler dient te geschieden dan tot dusverre (zie overschrijving van klachten- en mutatie-onderhoud in 1985). Bij ongewijzigd beleid zal het onderhoudsfonds per 1-1-1988 nihil zijn.

1.6. Sociale aspecten

De relatie tussen de korporatie en de huurders is volgens directeur Roders, goed. Dit wordt mede veroorzaakt door de wijkgebonden aanpak, waardoor de drempel voor bewoners die problemen of vragen hebben, wordt verlaagd. Daarnaast wordt er bij elke groot-onderhouds- of renovatie-activiteit samengewerkt met bewoners (of bewonersorganisaties) en worden er voorlichtingsavonden georganiseerd. Door middel van telefonische informatie worden klagende huurders direct op de hoogte gebracht van het feit of de korporatie de klacht verhelpt (huurders- of verhuurdersonderhoud) of dat er zondig eerst een wijkopzichter langs komt. Voor (dringende) klachten is de korporatie ten alle tijde bereikbaar.

Onder 'procedure mutatie-onderhoud' is de opstelling van de korporatie bij mutatie uitvoerig beschreven. Ten opzichte van technisch verantwoord aangebrachte veranderingen die de verhuurbaarheid van de woning niet aantasten stelt de korporatie zich soepel op. Er worden echter geen overnamekosten betaald. Bewoners die kenbaar maken dat zij veranderingen willen aanbrengen aan de woning, worden door middel van adviezen geholpen.

Met de inwerkingtreding van het centrale klachtenmeldingssysteem is de korporatie een duidelijker onderscheid gaan maken tussen de onderhoudsverplichtingen van de korporatie en die van de huurders. Tegen betaling is men overigens wel bereid huurdersonderhoud te verrichten.

In het bewonersblad 'Onder de Pannen', dat éénmaal per kwartaal verschijnt, worden alle huurders geïnformeerd over de werkzaamheden van de korporatie op velerlei gebied en over vraagstukken die voor bewoners van belang of interessant worden geacht.

Daarnaast bestaan plannen om elk najaar de begroting en meerjarenplanning (onderhoud) in de wijken te gaan toelichten. Bewoners zijn dan op de hoogte van de werkzaamheden die aan hun woningen zullen worden verricht in de komende jaren.

I.7. Administratieve aspecten:

Zowel in de meerjarenplanning-onderhoud als in de onderhoudsbegroting wordt complexgewijs informatie weergegeven. Voor wat betreft het uitgevoerde onderhoud worden gegevens zoveel mogelijk per woning geregistreerd.

De meerjarenplanning en begroting zijn in eerste instantie bestuurlijke stukken. Na goedkeuring worden ze vervolgens gebruikt door het werkapparaat. Daarnaast verschijnen er regelmatig beleidsnota's en meerjarenramingen, die het predikaat 'vertrouwelijk' dragen. Deze rapporten worden voornamelijk op bestuurs- en beleidsniveau gebruikt.

Voor wat betreft het onderhoud bestaat er een grote behoefte aan inzicht in toekomstige onderhoudsverplichtingen. Met het invoeren van het 'planmatig onderhoud' en de daaraan voorafgegane inspectie van het woningbezit van de korporatie, verwacht men dit inzicht te verkrijgen en zo financiële besparingen te bereiken.

Gegevens met betrekking tot uitgevoerd onderhoud worden ingevoerd op een grootboekrekening, die een 6-cijferige code kent:

- 1e = code voor soort onderhoud
- 2e-5e = elementenkode
- 6e = rubriek van grootboek (onderhoud, servicekosten etc.)

Het uitbesteed onderhoud wordt door de boekhouding in het grootboek afgeboekt, terwijl het inbesteed onderhoud via het bedrijfsbureau naar het grootboek gaat. Aan het eind van de maand wordt een uitdraai gemaakt van de reële kosten ten opzichte van de begrote uitgaven. Dit geeft in verband met het nakomen van rekeningen voor met name het uitbesteed onderhoud problemen. Daarom vindt er in de praktijk veelal een vergelijking plaats met op basis van ervaring geschatte gemiddelde kosten per klacht. Zo werd er in 1985 gemiddeld 144 gulden uitgegeven per klacht. Aan de hand van het aantal behandelde klachten in een bepaalde maand en de daarmee gemoeide kosten (wanneer die bekend zijn) kan dan bovendien bekeken worden hoe de 'kosten per klacht' zich ontwikkelen. Uit voorlopige analyses is gebleken dat sinds er gewerkt wordt met een centrale sturing van het klachtenonderhoud, de gemiddelde kosten per klacht zijn afgenomen. Dit hangt samen met het feit dat het aantal bonnen dat moet worden verwerkt, toeneemt. Deze toename wordt veroorzaakt doordat veel zaken die voorheen direct werden afgewerkt door de wijkopzichter, nu via een (kijk/onderzoek)bonnenprocedure verlopen.

De kosten die worden gemaakt voor zgn. RIS-woningen, worden direct getransporteerd naar een aparte RIS-rekening, zodat op elk gewenst moment bekeken kan worden hoe het met het RIS-budget staat. Overigens neemt het RIS-gebeuren administratief erg veel werk met zich mee. Van elke woning moet namelijk een aparte boekhouding worden bijgehouden. Mutatie-onderhoud wordt op dezelfde wijze als het klachtenonderhoud geregistreerd en gerelateerd aan de begroting. Ook hier wordt gebruik gemaakt van ervaringscijfers.

Het groot-onderhoud is in principe vastgelegd in de begroting. De begroting

komt tot stand door op basis van het meerjarenplan prioriteiten te stellen (in verband met het beperkte budget). De kosten voor groot-onderhoud worden naar het desbetreffende complex toegeschreven.

De hoogte van de onderhoudskosten was (ondermeer) aanleiding tot het doorvoeren van wijzigingen in de organisatie van de korporatie. Daarnaast is de beleidsvoering van invloed op de hoogte van de onderhoudskosten. De rol van het werkapparaat is het uitwerken van keuzevoorstellen met daarbij de konsekventies (zo zal het meermalen uitstellen van bepaalde (groot-onderhouds)werkzaamheden leiden tot een toename van het aantal klachten) op grond waarvan op beleidsniveau beslissingen genomen worden. Bovendien worden de onderhoudskosten beïnvloed door de woningkwaliteit die wordt nagestreefd. Ook dit is een beleidskeuze. Daarnaast worden de onderhoudskosten sterk beïnvloed door de activiteiten van de korporatie in de stadsvernieuwing, waar met oude, kwalitatief slechte woningen wordt gewerkt. Vooral de eerste periode waarin de korporatie actief was in de stadsvernieuwing was er sprake van relatief veel meerwerk bij groot-onderhoud en renovatie. Dit heeft geleid tot extra kosten voor de korporatie. Ook momenteel blijkt het nog niet mogelijk om in de stadsvernieuwingsgebieden uit te komen met de onderhoudsnorm. Het anticiperen op de voor de korporatie 'nieuwe' problemen in de stadsvernieuwingsgebieden is een soort groeiproses (c.q. leerproces). Zo is er een renovatiebestek geschreven om een grotere uniformiteit te bereiken bij renovatieprojecten. Bovendien wordt in de projektteams tevens een meerjarenplaatje geschetst voor wat betreft het onderhoud.

De meerjarenplanning onderhoud is opgezet om het klachtenonderhoud terug te kunnen dringen. Zo wordt er gestreefd naar het beperken van de uitgaven voor klachtenonderhoud tot 25% van de onderhoudsnorm. Probleem hierbij is de overhead. Volgens het bureau van Dal/Belt, waarmee de korporatie regelmatig contact heeft, moet gestreefd worden naar 25% van de norm minus de overhead (waarin de produktieve uren van de eigen vaklieden zijn opgenomen). Daarnaast wordt er voor wat betreft de nakalkulaties gewerkt met het ervaringsbedrag van 144 gulden per klacht (gemiddeld). Ook voor de verschillende soorten mutatie-onderhoud die worden onderscheiden zijn, mede op basis van ervaringsbedragen, per complex de verwachte uitgaven begroot.

Vanuit de voor klachten- en mutatie-onderhoud begrote uitgaven kunnen de uren worden geschat die de eigen vaklieden beschikbaar hebben voor het uitvoeren van planmatig onderhoud. In verband met de aanwezigheid van een eigen onderhoudsdienst wordt het uitbesteden van werk zoveel mogelijk beperkt. Over het algemeen blijkt uitbesteden van onderhoudswerk goedkoper dan inbesteden. Mede in verband hiermee wordt er bij de Combinatie momenteel nagedacht over het afsluiten van onderhoudskontrakten met aannemersbedrijven die (vervangende)nieuwbouw-, renovatie-, of groot-onderhoudswerkzaamheden voor de korporatie hebben uitgevoerd. Deze kontrakten zouden moeten worden afgesloten voor een bepaalde periode (b.v. 5 jaar). Eventuele bouwfouten komen dan voor rekening van de aannemer. Uiteraard heeft een dergelijke werkwijze konsekventies voor het eigen onderhoudspersoneel van de korporatie. Een groter aantal van de 'eigen

vaklieden' zal dan worden ingezet bij het uitvoeren van preventief onderhoud. In de 'eigen-onderhoudsdienst' zullen geen mensen worden afgestoten. De plannen hieromtrent zijn echter nog in een zeer prematuur stadium. Met één bedrijf wordt momenteel op dit gebied 'proef gedraaid'.

Met behulp van nakalkulaties wordt er een relatie gelegd tussen in de begroting opgenomen uitgaven en reële kosten. Naar aanleiding van deze analyse kan de meerjarenplanning worden bijgesteld.

De korporatie is in 1986 gestart met een meerjarenplanning onderhoud. Er werd al enige jaren met een onderhoudsbegroting gewerkt; deze begroting was echter meer een lijst van noodzakelijk geachte onderhoudswerkzaamheden, die door het ontbreken van een meerjarenplan weinig inzicht gaf op benodigde financiële middelen in relatie tot de ontwikkeling van de onderhoudsfondsen.

In de beleidsnota 'Werken aan wonen' (december 1981) werd al gesproken over een planmatige aanpak van het onderhoud. Toen vervolgens in verband met de activiteiten van 'De Combinatie' in de stadsvernieuwing steeds meer personeel werd aangenomen met een bouwtechnische achtergrond, groeide de korporatie langzamerhand naar een planmatige aanpak van het onderhoud toe. In 1984 is daadwerkelijk gestart met het opzetten van een meerjarenplanning. Met behulp van het adviesbureau Securiton, dat in opdracht van de gemeente Rotterdam plannen maakte voor de zogenaamde R.I.S.-woningen werd de korporatie bekend gemaakt met het systematisch beheer en onderhoud (S.B.O.) van woningen. Bovendien was er de financiële noodzaak om de onderhoudskosten terug te dringen.

Voordat gestart werd met een planmatige aanpak van onderhoud, werd de onderhoudsbegroting opgesteld aan de hand van een wensenpakket dat door de wijkopzichters werd ingediend. Door middel van een gesprek met het hoofd van de onderhoudsafdeling en de bouwkostendeskundige werden de 'verlanglijstjes' met de opzichters doorgenomen. Afhankelijk van de overtuigingskracht van de opzichters werden bepaalde werkzaamheden wel of niet opgenomen in de begroting voor het komend jaar. Naast het groot-onderhoud werden het klachten- en mutatie-onderhoud op de begroting ingevuld aan de hand van nakalkulaties.

In de huidige werkwijze wordt de relatie tussen groot-onderhoud en klachten- en mutatie-onderhoud onderkend. Het 'verlanglijstje' van de opzichters is vervangen door een inspectie, met behulp waarvan prioriteiten meer 'objectief' kunnen worden vastgesteld. Voor klachtenonderhoud is nu een norm gesteld.

Het indexeren van de oude begroting heeft geen nut. De verhouding tussen oude en nieuwe woningen verandert doorlopend. Bovendien moet dan ook de nakalkulatie worden geïndexeerd (de werkelijke inkomsten en uitgaven hoeven immers niet overeen te komen met de begroting).

Het werken met prijsopgaven van derden kan nog niet omdat de korporatie nog in een achterstandpositie zit. Het vooraf aanvragen van offertes kost teveel tijd. In de begroting worden geschatte bedragen opgenomen voor het planmatig onderhoud. Omdat er een goede inventarisatie is gemaakt, is bijvoorbeeld het aantal m² schilderwerk dat in een bepaald jaar moet worden uitgevoerd, exakt bekend. De kosten per vierkante meter zijn, op basis van

ervaring, ook ongeveer bekend, zodat over het algemeen de afwijking tussen het begrote bedrag en de werkelijke kosten vrij gering is. In de loop van het desbetreffende jaar worden offertes aangevraagd. Op basis daarvan wordt het werk uitbesteed. De begroting wordt dan, zo nodig, tevens aangepast aan de werkelijke kosten.

Vanaf 1986 wordt er bij 'De Combinatie' gewerkt met een meerjarenonderhoudsplanung. In september 1984 is gestart met het opzetten van de meerjarenplanung. Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden van het hele woningbezit. Hiertoe werden de woningen opgedeeld in bouwelementen, waarvan vooraf werd vastgesteld na welk aantal jaren deze vervangen moeten worden. Bij het inventariseren is gebruik gemaakt van de ervaringen van het bureau 'Securiton', dat in het kader van de zogenaamde IGON-overeenkomst (in beheer geven 'om niet' van stadsvernieuwingswoningen) een aantal voorbeeld-komplexen heeft geïnventariseerd. Via deze voorbeeld-komplexen hebben de onderhoudsopzichters het inventariseren 'geleerd'. Vervolgens is een aantal complexen door de opzichters van de Combinatie opgenomen in overleg met Securiton. Op deze wijze zijn de opzichters zowel theoretisch als praktisch op de hoogte geraakt van het systematisch beheer en onderhoud. Na de inventarisatie is voor een periode van 10 jaar een planning gemaakt van de in die jaren op basis van de inventarisatie te verwachten onderhoudswerkzaamheden. Elk jaar vindt voorafgaande aan het opstellen van de onderhoudsbegroting voor het volgende jaar een inspectie van het woningbezit plaats. Dan wordt definitief vastgesteld wat in een bepaald jaar zal moeten gebeuren aan onderhoud. In feite gebeurt dit door middel van het 'vertalen' van de planning en de daarmee gemoeide kosten. Deze begroting wordt vervolgens gerelateerd aan het beschikbare budget. Aan de hand hiervan worden prioriteiten gesteld. Dit betekent, dat bepaalde werkzaamheden uit de meerjarenplanung zullen kunnen opschuiven naar een volgend jaar, maar het is ook mogelijk dat, naar aanleiding van de inspectie, bepaalde werkzaamheden naar voren worden geschoven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de computer. Per complex is er een basis-invoer document (BID) waarin een groot aantal gegevens betreffende een bepaald complex zijn opgenomen.

Bij 'De Combinatie' is de jaarplanung voor 1986, als gevolg van de financiële positie van de korporatie, beperkt gebleven tot het plannen van onderhoudswerkzaamheden die de hoogste prioriteit hebben, alsmede het uitvoeren van een gepland aantal klachten en mutaties. De werkzaamheden die voor het jaar 1986 gepland zijn en niet uitgevoerd worden, zijn verschoven naar 1987.

In 1986 wordt de meerjarenplanung geaktualiseerd. Hierbij worden een aantal grote lijnen opgezet, waarmee het ideale onderhoudsniveau wordt 'geherwaardeerd'. Vervolgens wordt de meerjarenplanung met een 'fijne kam' doorgelopen. Er wordt dan een bepaalde urgentie toegekend aan in de planning opgenomen werkzaamheden, waarbij tevens wordt getracht om konsekventies in relatie tot klachten- en mutatie-onderhoud in beeld te brengen. Hierbij speelt een door de korporatie opgesteld analyseprogramma van de bestaande onderhoudsplanung een belangrijke rol. Het bepalen van de onderhoudswerkzaamheden die het komend jaar daadwerkelijk zullen worden uitgevoerd is een taak van het management. Op managementsni-

veau moet bovendien de relatie worden gelegd met bijvoorbeeld de verhuurbaarheid van bepaalde complexen. Dergelijke factoren kunnen van invloed zijn op de prioriteitsbepaling. De meerjarenplanning wordt begeleid door een 'overleg meerjarenplanning'. Hierin heeft van elke afdeling de '2e man' zitting.

Er wordt gewerkt met een onderhoudsbegroting die al is aangepast aan het beschikbare budget. In de totale begroting wordt dus geen rekening gehouden met de meerjarenbegroting onderhoud. Dit gebeurt per jaar op basis van inspectie en konfrontatie met het beschikbare budget.

De onderhoudsbegroting wordt gebruikt als middel tot machtiging en taakopdracht. Overigens wordt bij elke in de begroting opgenomen post wel bekeken of de noodzaak tot uitvoeren aanwezig is. Anderzijds is het ook mogelijk dat bepaalde werkzaamheden die niet in de begroting zijn opgenomen toch moeten worden uitgevoerd.

De onderhoudsbegroting wordt tevens gebruikt als hulpmiddel bij het plannen van werkzaamheden voor zowel de eigen onderhoudsdienst als derden.

In de begroting zijn bepaalde uitgaven opgenomen voor klachten- en mutatie-onderhoud. De eigen onderhoudsdienst is ingepland voor het grootste deel van deze werkzaamheden. Daarnaast is een deel van de tijd van de 'eigen onderhoudsmensen' gereserveerd voor het verrichten van planmatig onderhoud. Op basis van de capaciteit van de eigen onderhoudsdienst kan vervolgens worden bepaald hoeveel en welke werkzaamheden moeten worden uitbesteed. Omdat het plannen van klachten- en mutatie-onderhoud altijd de nodige onzekerheden met zich brengt, is vooral hier bewaking en bijsturing noodzakelijk.

Er is (intern) een uren- en kostenkalkulator werkzaam bij 'De Combinatie' (bouwkostendeskundige).

Uren en kosten worden gekalkuleerd op basis van ervaringsgetallen. Er is een bestand van normen en prijzen opgebouwd dat voortdurend in beweging is als gevolg van prijswijzigingen en veranderende methoden. Er wordt niet gewerkt met gegevens van bijvoorbeeld Misset of Cobouw, omdat veel zaken objektgevoelig zijn; standaardnormen zijn vaak niet hanteerbaar. Er worden alleen uren- en kostenkalkulaties gemaakt voor wat betreft het groot-onderhoud. Bij klachten- en mutatie-onderhoud vindt alleen nakalkulatie plaats. Momenteel wordt er gewerkt aan een soort voorkalkulatie voor wat betreft het mutatie-onderhoud.

Registratie van aan onderhoud bestede uren en kosten geschiedt door het bedrijfsbureau. Het terugvoeren van de geregistreerde gegevens naar de desbetreffende begrotingsposten gebeurt bij de Financieel Economische afdeling.

De kosten voor de 'externe' uren zijn afhankelijk van de geldende arbeidslonen. Voor wat betreft de interne uren zijn de indirecte uren al afgetrokken van de produktieve uren, zodat de kosten vergelijkbaar zijn.

Bij groot-onderhoud wordt getracht om bij kalkulatie de benodigde materialen en daarmee gemoeide kosten zo veel mogelijk te benaderen.

Er zijn diverse magazijnen (in iedere wijk minstens één) met daarnaast een aantal opslagplaatsen voor b.v. kozijnen, dakpannen e.d. bij bepaalde complexen. Bovendien beschikken de 8 huismeesters in Ommoord over een beperkte voorraad materiaal. Aan de onderhoudsregistratie is tevens een voorraadregistratie gekoppeld die wordt opgevoerd naarmate er inkoopnota's worden verwerkt. Wanneer de onderhoudsdienst bepaalde materialen gebruikt, wordt bij verwerking van de werkbonnen automatisch de voorraad aangepast. Eéns per jaar wordt de voorraadregistratie vergeleken met de werkelijk aanwezige voorraad (balans).

Over het algemeen heeft de korporatie langlopende contacten met bepaalde leveranciers. Men krijgt wel kwantumkorting; er worden geen prijsonderhandelingen gevoerd.

Na uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden worden de gebruikte materialen automatisch weggeboekt. Dit gaat via een elementenkode die gelijk is aan het begrotingsnummer. Dit elementennummer wordt ook opgenomen in de grootboekrekening, zodat er een bij analyse van de uitgaven (in relatie tot de begroting) inzicht is in de gebruikte materialen.

De automatische gegevensverwerking speelt een grote rol in de technische administratie. De complete inventarisatie, evenals de meerjarenplanning en de jaarbegroting is in aantallen en bedragen in de (eigen NCR-)komputer ingevoerd. De uitgevoerde werkzaamheden worden eveneens in aantallen en bedragen ingevoerd, zodat steeds per complex, per bouwelement, per planingsperiode, per begroting, te zien is hoe de stand van zaken is. Tussentijdse wijzigingen door bijvoorbeeld prijswijzigingen en opschuiving van werkzaamheden worden ook ingevoerd, zodat er een goed beeld aanwezig is van de stand van zaken. Daarnaast wordt er aan de hand van de uitgevoerde werkzaamheden een historisch bestand opgebouwd waarin alles is opgeslagen wat aan een bepaalde woning in de loop der tijd is gedaan.

Met behulp van door de korporatie ontwikkelde analyseprogramma's worden de begroting en de planning bewaakt en bijgestuurd. Zo heeft analyse van het klachtenonderhoud een signaalfunctie naar het groot-onderhoud.

De korporatie heeft de beschikking over een programmeur, die de benodigde programma's ontwikkelt.

De basis voor de administratieve opname van een nieuwe of gerenoveerde woning in het systeem komt van de huuradministratie. Het betreft perceelnummers (wijk-komplex-pandnummer) waaraan gegevens met betrekking tot huur- en servicekosten worden toegevoegd. Vervolgens worden de bouwtechnische gegevens aan ingevoerd.

De R.I.S.-woningen vallen onder renovatie (bij renovatie komt een woning c.q. complex nieuw in de administratie).

De R.I.S.-woningen zitten overigens niet in de meerjarenplanning-onderhoud. Deze woningen staan voor wat betreft het klachtenonderhoud met de norm in de jaarbegroting (onderhoud). Het door de eigen onderhoudsdienst uitgevoerde klachten- en mutatie-onderhoud wordt administratief verrekenend (de eigen onderhoudsdienst zit namelijk wel in de meerjarenplanning). De R.I.S.-beurt (bepaald bedrag per woning, afhankelijk van het etiket) is ook niet opgenomen in de onderhoudsbegroting. De F.E.A. bewaakt de R.I.S.-budgetten.

Alle in de checklist genoemde administratieve gegevens worden bijgehouden.

I.8. Procedures technische dienst

I 8.1. Procedure klachten onderhoud

1. Klachtenmelding

Tot 2 september 1985 werden onderhoudsklachten door bewoners gemeld aan één van de vier wijkopzichters. Het voordeel van deze werkwijze was het persoonlijk contact tussen de bewoners en de opzichters. Belangrijke nadelen waren de weinig uniforme wijze van werken met betrekking tot het beoordelen van klachten en het gebrek aan sturingsmogelijkheden vanuit het hoofdkantoor; iedere opzichter beheerde zijn eigen 'winkeltje'. Bovendien vond zowel het geven van opdrachten als de controle op de uitvoering daarvan plaats via de wijkopzichter.

Eind 1984 is 'De Combinatie' gestart met het opzetten van een meerjarenplanning onderhoud. Doel van de meerjarenplanning is zicht te krijgen op het te verrichten onderhoud. De nadruk ligt daarbij op het beter beheersbaar maken van met name het klachtenonderhoud. In verband hiermee is besloten tot het invoeren van een centrale klachtenmelding. Nadat op 2 september 1985 deze centrale klachtenmelding in de wijken Schiebroek en Ommoord van start is gegaan, volgden op 6 januari 1986 ook de wijken Het Oude Noorden en Bospolder-Tussendijken.

De klachtenmelding vindt uitsluitend telefonisch plaats. Hiervoor is een apart klachtennummer geopend waar bewoners 24 uur per etmaal (ook tijdens de weekeinden en op feestdagen) hun onderhoudsklachten kunnen melden. Buiten kantooruren is er een antwoordapparaat aangesloten, dat een telefoonnummer doorgeeft waarnaar in geval van spoedeisende klachten gebeld kan worden. Via een telefooncentrale wordt dan de dienstdoende opzichter op de hoogte gebracht van de melding. Vervolgens wordt de desbetreffende bewoner door de opzichter teruggebeld waarna zonodig actie wordt ondernomen om de klacht te verhelpen.

Tijdens kantooruren worden de binnenkomende klachten mits 'des verhuurders' direkt verwerkt met behulp van de computer. De klachten worden ingebracht door een medewerkster of de teamleider van het bedrijfsbureau.

Wanneer de aard en/of de omvang van de klacht in het gesprek met de bewoner niet kan worden achterhaald, kan er een zogenaamde 'kijkbon' worden gemaakt. De wijkopzichter gaat in zo'n geval eerst kijken voordat wordt beslist wat er gedaan moet worden om de klacht te kunnen verhelpen.

2. Uitvoering

De Combinatie beschikt over een eigen onderhoudsdienst. Mede in verband met de krappe financiële situatie waarin de korporatie zich bevindt, wordt zoveel mogelijk onderhoudswerk uitgevoerd door de eigen onderhoudsdienst. Dit kan op bepaalde momenten leiden tot een vertraagde afhandeling van klachten. In verband met het zo effectief mogelijk gebruik maken van de eigen onderhoudsdienst, worden niet spoedeisende klachten 'opgespaard'. Dit leidt bovendien, bij een goede routing, tot besparing van reistijden. Klachten die direct verholpen moeten worden, worden regelmatig uitbesteed. Wanneer namelijk een spoedklus door de eigen onderhoudsdienst moet worden uitgevoerd, moet eerst de wijkopzichter worden gewaarschuwd. Wanneer die niet aanwezig is op het wijkkantoor kan hij worden 'opgepiepd'; hij moet dan terugbellen naar het hoofdkantoor. Als de opzichter op de hoogte is gebracht van de storing, moet hij één van de vaklieden zien te bereiken, waarna de storing kan worden verholpen. Dit duurt vaak langer dan wanneer een onderhouds-bedrijf wordt ingeschakeld.

De beslissing om bepaalde werkzaamheden in- dan wel uit te besteden wordt formeel gezien, genomen door het hoofd van de afdeling Onderhoud. In de praktijk is het veelal de teamleider van het bedrijfsbureau die de beslissing neemt, (behalve wanneer het grotere zaken betreft).

Wanneer een bepaalde bewoner een klacht meldt, wordt het adres ingevoerd in de komputer. Er komen dan een aantal persoonlijke gegevens van de bewoner beschikbaar (naam, telefoonnummer). Bovendien verschijnt er een overzicht van de nog niet afgehandelde klachten. Vervolgens wordt de huurder zonodig attent gemaakt op het feit dat de desbetreffende klacht voor eigen rekening dient te worden verholpen. Desgewenst kan de korporatie huurders-onderhoud (laten) uitvoeren; de kosten worden echter doorberekend naar de huurders.

Als de klacht door de korporatie in behandeling wordt genomen, wordt er een omschrijving van de klacht ingebracht. Tevens worden een aantal codes ingevoerd:

- initialen van de medewerker die de klacht inbrengt;
- kijk/onderzoekbon, eigen dienst, onderhoudsbedrijf;
- urgentiecode: klacht, mutatie, aanschrijving, planmatig etc.

Wanneer er een kijk/onderzoekbon wordt gemaakt, gaat de wijkopzichter inspekteren. Vervolgens wordt beslist of, en zo ja, door wie de klacht zal worden verholpen. Wanneer dit bekend is, worden in de komputer de codes aangepast.

Aan het eind van iedere werkdag, wordt er een back-up gemaakt van het komputerbestand (ter beveiliging tegen storingen e.d.). De volgende ochtend worden de werkopdrachten van de vorige dag ingebrachte klachten uitgedraaid, gesorteerd en (per interne post) verstuurd naar de desbetreffende wijkkantoren. De wijkopzichters bepalen vervolgens welke werkzaamheden wanneer en door wie worden uitgevoerd.

De voor de werkzaamheden benodigde materialen worden door de vaklieden zo mogelijk uit het magazijn betrokken. Wanneer de benodigde materialen niet voorradig zijn, worden ze gehaald in de winkel. De winkelier neemt dan

een bon in van de desbetreffende vakman en voegt die bij de rekening. De vakman geeft een tweede bon af aan de wijkopzichter die hem weer doorstuurt naar het hoofdkantoor. Op deze wijze blijft de voorraadregistratie in takt. Het gebruikte materiaal moet op de werkopdracht (met bijbehorende kode) worden opgenomen. Ook de klussenwagens worden door de vaklieden zelf bevoorraad. De wijkopzichter is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van voldoende materiaal en materieel voor de vaklieden.

De vaklieden voeren aan de hand van de werkopdrachten de onderhoudswerkzaamheden uit. Naast het aantal bestede uren en de gebruikte materialen (met codering) moet een afwerkingskode (vervangen of reparatie) en een elementenkode worden ingevuld. De afgehandelde bonnen komen, samen met de weekstaten terug naar het hoofdkantoor waar alle gegevens worden ingevoerd.

Voor werkzaamheden die worden uitbesteed, worden twee werkopdrachten uitgeprint en verzonden naar het onderhoudsbedrijf. Direkt na de werkzaamheden moet één van de twee bonnen (met omschrijving van de werkzaamheden en datum van behandeling) ingeleverd worden bij het hoofdkantoor. De klacht kan dan als afgehandeld worden geregistreerd. De rekening moet, tesamen met het volledig ingevulde tweede exemplaar van de werkopdracht bij de wijkopzichter worden ingeleverd. De wijkopzichter controleert (steekproefsgewijs) de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden en de opgegeven arbeidstijd en materialen. Vervolgens tekent de opzichter de werkopdracht waarna het onderhoudsbedrijf de werkopdracht met de rekening naar het hoofdkantoor verstuurt.

De wijkopzichter bepaalt het wie, waar en wanneer. Hij is ook de persoon, die de kijk/onderzoekbonnen afwerkt. Wanneer er sprake is van een probleemgeval gaat de opzichter regelmatig langs; ook in verband met de goede verstandhouding met de bewoners. Uitbesteed werk wordt op kwaliteit van uitvoering (steekproefsgewijs) en ingediende rekeningen gecontroleerd.

3. Controle

Zowel voor in- als uitbesteed werk verzorgt de opzichter een eerste controle op tijdsbesteding en gebruikte materialen. Vervolgens worden de met de weekstaten meekomende afgehandelde werkopdrachten op het hoofdkantoor gecontroleerd voordat de gegevens worden ingevoerd.

Bij uitbesteed werk wordt de tweede bon vergeleken met de gegevens van de eerste bon. Bovendien moet het te betalen bedrag op de nota overeenkomen met het bedrag op de werkopdracht. Vervolgens gaat de nota via het assistent-hoofd onderhoud, het hoofd onderhoud en de directeur voordat hij wordt betaald.

Daarnaast is er een controle op uitvoering doordat de bewoners de werkopdracht moeten voorzien van een paraaf na afhandeling (zowel bij in- als uitbesteed werk).

De voortgangskontrolé van het klachtenonderhoud is in de eerste plaats in handen van de wijkopzichters. Zij hebben direkt zicht op de (nog niet) afge-

handelde werkzaamheden. Daarnaast wordt op het hoofdkantoor een nog openstaande klacht opgemerkt wanneer de huurder van de desbetreffende woning een klacht meldt. Desgewenst kunnen op elk moment alle nog niet afgehandelde klachten worden uitgedraaid.

4. Administratieve verwerking

Wanneer een klacht is afgehandeld en alle benodigde gegevens zijn ingevoerd, worden de zaken die met bewoners of verzekeringen moeten worden verrekend eruit gelicht. De boekhouding maakt hiervoor een tegenrekening en bewaakt de afrekening. Nota's van uitbesteed werk gaan ook naar de boekhouding waar registratie plaatsvindt. Daarna gaan deze rekeningen via het bedrijfsbureau naar het hoofdonderhoud en de directeur, voordat tot betaling wordt overgegaan.

Met betrekking tot inbesteed werk worden aan de hand van de op de werkopdrachten ingevulde gebruikte materialen en bestede uren, door de computer de loon- en materiaalkosten berekend. Deze kosten gaan vervolgens naar de grootboekregistratie waar het bedrag wordt afgeboekt bij het desbetreffende complex.

Alles wat aan een bepaalde woning wordt gedaan, wordt vastgelegd. Omdat er tevens een aantal kodes worden ingevoerd (afwerkingskode, urgentiekode, elementnummer, begrotingsnummer etc.), ontstaat er een goed inzicht in de aard en omvang van de verrichte onderhoudswerkzaamheden. Hierbij speelt de geautomatiseerde gegevensverwerking een onmisbare rol.

1.8.2. Procedure mutatie-onderhoud

1. Melding

Wanneer er een huuropzegging binnenkomt bij de afdeling Verhuur en Bewonerszaken (mondeling of schriftelijk) wordt deze ingevoerd in de computer, waarna er mutatieformulieren en een brief voor de bewoners (ter bevestiging van de ontvangst van de huuropzegging) worden uitgedraaid. De brieven worden vervolgens 5 dagen vastgehouden om het bedrijfsbureau de gelegenheid te geven de mutatieformulieren door te geven aan de wijkkantoren.

Op het hoofdkantoor wordt ook een exemplaar van de mutatieformulieren gehouden om de voortgang te kunnen controleren en het planbord bij te houden. Na 5 dagen wordt de bevestiging naar de bewoners verstuurd. In de brief wordt de vertrekkende huurder gevraagd om een afspraak te maken met de wijkopzichter voor een vooropname.

2. Inspectie

Tijdens de vooropname wijst de opzichter de bewoners op zaken die door hen verwijderd of hersteld moeten worden. Tevens wordt er een inspectie-

rapport gemaakt. Dit rapport gaat naar het bedrijfsbureau, waar een kalkulatie wordt gemaakt van de herstelwerkzaamheden. De bewoner ontvangt vervolgens (aangetekend) een brief waarin is opgenomen wat er aan de woning moet gebeuren, tot wanneer men daarvoor de tijd heeft en wat de kosten zijn wanneer de korporatie de werkzaamheden moet verrichten.

De tweede controle vindt plaats in de lege woning. De opzichter loopt dan aan de hand van het inspectierapport de woning door. Hebben de vertrekkende bewoners de schade niet naar behoren hersteld, voert de korporatie de werkzaamheden uit op kosten van de vertrekkende huurder. Hierbij wordt de rekening vooraf verstuurd. Tevens worden er foto's gemaakt. Wanneer de reeds vertrokken huurders de rekening niet voldoen, wordt er eerst door de korporatie contact met hen opgenomen. Eventueel wordt er aan de hand van de verrichte werkzaamheden een nakalkulatie gemaakt. Wanneer ook dan nog niet wordt betaald, wordt de zaak in handen gegeven van de deurwaarder. Het bedrijfsbureau handelt deze zaken af.

Tijdens de na-inspectie noteert de opzichter tevens wat er aan verhuurdersonderhoud moet worden verricht.

Er worden 4 categorieën mutatie-onderhoud onderscheiden:

1. regulier klein mutatie-onderhoud: nalopen van kranen, hang- en sluitwerk etc. Voor het regulier mutatie-onderhoud is in de begroting een bedrag van f.120,-- opgenomen. Aan tijdsbesteding mag regulier mutatie-onderhoud zo'n 2 uur in beslag nemen.
2. groot mutatie-onderhoud: herstellen (c.q. vervangen) van elektrische bedrading, keukenblok, plafond etc. Deze kosten kunnen oplopen tot zo'n 3.500 gulden per woning.
3. mutatie-onderhoud als gevolg van door huurders niet herstelde woon schade. De kosten worden doorberekend aan de (ex)huurders.
4. mutatie-onderhoud verhuurbaarheid: wanneer een woning slecht verhuurbaar is, wordt er door de korporatie het een en ander aan gedaan; witten, stuc-werk verwijderen, plavuizen verwijderen etc. Voor de duurdere woningen wordt weleens een maand gratis huren aangeboden, wanneer bewoners zelf dergelijke werkzaamheden verrichten.

3. Uitvoering

De door de opzichter genoteerde noodzakelijke (mutatie)onderhoudswerkzaamheden worden, voorzien van een voorlopig prijskaartje, bij het bedrijfsbureau ingeleverd. Het een en ander wordt vervolgens ingevoerd in de komputer, waarna er werkopdrachten worden uitgedraaid. Verder wordt dezelfde procedure als bij het klachtenonderhoud gevolgd.

4. Controle

Ook voor de controle op het uitgevoerde mutatie-onderhoud geldt dezelfde procedure als bij het klachtenonderhoud. Het verschil tussen klachten- en mutatie-onderhoud is dat er bij klachtenonderhoud geen en bij mutatie-onderhoud wel een voorkalkulatie wordt gemaakt.

Tijdens de voor-inspectie noteert de opzichter naast gekonstateerde woon-schade ook door bewoners aangebrachte veranderingen. Zijn deze veranderingen technisch aanvaardbaar (ter beoordeling van de opzichter) en blijft de woning verhuurbaar, dan behoeft het een en ander niet in de oorspronkelijke staat te worden teruggebracht. Er worden echter geen overnamekosten door de korporatie betaald.

De korporatie probeert bewoners zover te krijgen dat ze, wanneer men veranderingen wil aanbrengen aan de woning, naar de korporatie komen voor goedkeuring. Er wordt dan een bijlage bij het huurkontraat gevoegd. De korporatie verhuurt altijd een standaard woning. Men stelt zich niet onderhoudsplichtig voor aangebrachte veranderingen of wijzigingen. Wanneer bewoners bijvoorbeeld een eiken keuken hebben geplaatst, is de korporatie onderhoudsplichtig voor een standaard keuken. In het geval er een deurtje vervangen moet worden in een zelfgeplaatste keuken, kunnen bewoners de beschikking krijgen over het bedrag dat een standaard deurtje kost.

De nieuwe huurder krijgt naast het huurkontraat een inventarisatielijst voor ondertekening. Bovendien wordt er zo nodig een bijlage bij het huurkontraat gevoegd, waarin de zaken staan beschreven waarvoor de korporatie niet onderhoudsplichtig is.

Overname door de nieuwe huurder van door de oude huurder aangebrachte veranderingen gaat buiten de korporatie om. Er worden wel formulieren voor verstrekt die door beide huurders moeten worden ondertekend.

Woningzoekenden moeten zich in Rotterdam bij de gemeente aanmelden. Men krijgt dan een bewijs van inschrijving (B.V.I.) waaraan een bepaald aantal urgentiepunten zijn gekoppeld. Vervolgens dient men zich te laten inschrijven bij een of meerdere korporaties, die verantwoordelijk zijn voor het toewijzen en inplaatsen. De gemeente bemiddelt tussen de woningzoekenden en korporaties wanneer er sprake is van een probleemgeval of hoge urgentie.

Woningaanpassing en woningverbetering bij mutatie gebeurt in principe niet meer. Een aantal jaren geleden werd in elke leegkomende woning een c.v.-installatie geplaatst en verving men het lavet door een douche. In verband met de financiële positie van de korporatie wordt hier momenteel van afgezien. Bovendien bleken veel (nieuwe) bewoners in verband met de financiële konsekwenties lokale verwarming te prevereren boven c.v. Alleen bij dreigende leegstand krijgt òf de woning een opknapbeurt òf de nieuwe huurders krijgen een maand huur.

5. Administratieve verwerking

De administratieve verwerking van het mutatie-onderhoud is vergelijkbaar met die van het klachtenonderhoud.

I.8.3. Procedure preventief onderhoud/groot-onderhoud

1. Initiëring

Vanaf nieuwbouw of renovatie wordt er een basis-invoerdokument (BID) samengesteld. Voor wat betreft de bestaande woningen is dit BID tot stand gekomen met behulp van een inspectie, waarbij de toestand waarin alle bouwdelen zich bevinden wordt beoordeeld, en een inventarisatie, waarbij bouwdelen, alsmede installaties in hoeveelheden, aantallen en stuks worden opgenomen.

Vanuit deze inventarisatie en inspectie wordt de meerjarenplanning opgesteld. Hierbij speelt de levensduur van de verschillende materialen een belangrijke rol. Wanneer is vastgesteld in welke staat de verschillende bouwdelen zich bevinden, kan de cyclus worden gestart. De meerjarenplanning die zo ontstaat, is een van jaar tot jaar voortschrijdende, steeds aan de hand van inspecties aan te passen planning. Op deze wijze ontstaat er een beeld van de werkzaamheden die in de komende jaren moeten worden uitgevoerd.

2. Prioriteitsstelling

De financiële situatie van de korporatie speelt een belangrijke rol bij het bepalen van prioriteiten met betrekking tot het al dan niet uitvoeren van groot-onderhoud. De afdelingen (met name de afdeling Bouwkunde) formuleren begrotingsalternatieven met voor- en nadelen. Op het beleidsniveau worden de beslissingen genomen. In dit kader is het van groot belang dat er in de verschillende wijken een uniforme werkwijze bestaat, zodat niet de opzichters beslissingen gaan nemen met betrekking tot het uitvoeren van groot-onderhoud.

Voor de in de jaarbegroting opgenomen groot-onderhoudsposten worden bestekken gemaakt. Wanneer beslist is dat de werkzaamheden zullen worden uitgevoerd worden er vervolgens offertes aangevraagd op grond waarvan het werk wordt uitbesteed. De bouwkosten-deskundige van de korporatie beoordeelt de offertes en voert de prijsonderhandelingen met de aannemers. Hij is bovendien verantwoordelijk voor het maken van nakalkulaties en het verkrijgen van inzicht in meer- en minderwerk (prijs technisch). Daarnaast is er een kwaliteitsbewaker aanwezig op de afdeling Bouwkunde, die de algemene kwalitatieve bewaking verzorgt van het groot-onderhoud. Wanneer de werkzaamheden zijn uitgevoerd, worden de gegevens ingevoerd in de komputer.

I.9. Sturing van het onderhoud door informatievoorziening

De door de geautomatiseerde verwerking van het onderhoudsgebeuren en het starten met de meerjarenplanning beschikbare gegevens, geven een inzicht in de onderhoudswerkzaamheden die in de komende jaren moeten worden uitgevoerd. Bovendien kunnen de financiële konsekventies beter in beeld worden gebracht.

Op zich roept de automatisering een informatiebehoefte op. Pas na verloop van een aantal jaren wordt duidelijk welke informatie noodzakelijk is voor een sturing van het onderhoudsgebeuren.

Duidelijk is nu al dat door de verschillende analyseprogramma's die al worden gehanteerd een beter inzicht ontstaat in de voor- en nadelen die verschillende alternatieven in zowel financieel als (bouw)technisch opzicht met zich meebrengen.

Bovendien beschikt men nu over gegevens die ertoe bij kunnen dragen dat er een goed bedrijfsmatig beleid kan worden vormgegeven. Met name een personeelsplanning per vakgroep over een langere periode en een goed inzicht in de continuïteit van de werkzaamheden behoort tot de mogelijkheden.

II. CASE-STUDIE BIJ 'SAVO WONINGKORPORATIE' TE ZWOLLE

Deze studie is gebaseerd op de volgende (beleids)stukken:

- Jaarverslag 1981;
- Jaarverslag 1982;
- Jaarverslag 1983;
- Jaarverslag 1984;
- Bijlagen en nadere specificaties, behorende bij de jaarrekening 1984;
- Begroting 1986;
- Bijlage begroting 1986;
- Onderhoudsbeheerssysteem Sacon (opgesteld door SAVO);
- Stageverslag HEAO'er (eind 1985) m.b.t. opzet meerjarenbegroting - Alex Klein;
- Financiële meerjarenplanning 1986-1991;
- Onderhoudsabonnement; een uitbreiding van de SAVO-dienstverlening, februari 1983, Peter Nagel (stage vanuit TH Delft);
- Handleiding mutatie-onderhoud, 30-5-1984, N. Hergaarden;
- Nota kwaliteitsgarantie klachten- en groot-onderhoud, oorspronkelijk juli 1977, herzien januari 1984 (gedeponerd bij Kamer van Koophandel-Zwolle);
- SAVO-informatie 1986-1987,

en gesprekken met de volgende SAVO-medewerkers:

- ing. L.A. van Rij, directeur;
- A.C. de Vries, directeur;
- E.M. Olthuis, hoofd onderhoud;
- A. v.d. Wijngaard, hoofd bedrijfsbureau;
- J. Hutten, assistent bedrijfsbureau;
- P.H.W. Tip, hoofd administratie.

en diverse medewerkers van de afdelingen onderhoud en bedrijfsbureau.

auteur: drs A.A. van Schaik

II.1. Typering van de korporatie

De SAVO is een van de vier woningbouwverenigingen in de gemeente Zwolle. Voorheen was de SAVO een beheersstichting, waarbij het beheer werd gevoerd voor twee verenigingen en een stichting, te weten 'Samenwerking', 'Volkshuisvesting' en 'Ons Ideaal'. Deze drie zijn in 1978 gefuseerd en in 1979 toegelaten als instelling volgens Koninklijk Besluit. De SAVO is aangesloten bij de NWR.

Het kontingentenbeleid van de Rijksoverheid, met daaraan gekoppeld het feit dat Zwolle een groeigemeente is, is de belangrijkste verklarende variabele voor de ontwikkeling die de SAVO sinds haar oprichting heeft doorgeemaakt. Uit tabel 2 is de sterke groei van het woningbestand aan het begin van de jaren '80 af te leiden, daarna is sprake van een stagnerende groei. In de begroting 1986 wordt aangegeven dat er in 1985 42 nieuwbouwwoningen zouden worden opgebouwd, terwijl er in 1986 naar schatting 250 nieuwbouwwoningen aan het bezit worden toegevoegd.

De terugloop in de kontingenten en opleveringen voor nieuwbouw blijkt uit onderstaande tabel.

Tabel 1. Kontingenten en opleveringen nieuwbouw en renovatie in de gemeente Zwolle, 1981-1984

	kontingenten				opleveringen			
	1981	1982	1983	1984	1981	1982	1983	1984
nieuwbouw woningen en winkels	466	250	34	73	491	391	233	131
renovaties	-	47	116	119		47	2	114
Totaal	466	297	150	192	491	438	235	245

Bron: Jaarverslag 1984.

Zwolle is groeigemeente tot 1990. Tot aan deze tijd zal het woningbestand van de SAVO nog wel kunnen blijven groeien. Nu reeds is men echter bezig met de omschakeling van 'groei-korporatie' naar 'beheer-korporatie', mede vanwege de plotselinge (tijdelijke) stagnatie in de groei rond 1983.

Momenteel is er nog nauwelijks leegstand in de gemeente Zwolle. De SAVO verwacht dat, bij het huidige groeitempo, in de nabije toekomst wel leegstand te verwachten is en wil het groeitempo dan ook verminderen. Dit is echter in strijd met de opvattingen van de gemeente. Mede daarom wordt momenteel door een onafhankelijk onderzoeksbureau een woningmarkt-onderzoek uitgevoerd.

De 5.369 woningen die de SAVO op 31-12-1984 in bezit had, zijn naar financieringsvorm onder te verdelen, zoals is weergegeven in tabel 3.

Tabel 2. Aantal verhuureenheden in eigendom en beheer: ontwikkeling 1979-1984 (absoluut en procentueel)

	1979 abs.	%	1980 abs.	%	1981 abs.	%	1982 abs.	%	1983 abs.	%	1984 abs.	%
Woningen												
- vooroorlogs	434	9,9	420	8,2	416	7,6	411	7,2	388	6,8	388	6,6
- na-oorlogs geen DKPH	3.280	75,1	3.280	64,4	3.260	59,6	3.260	57,4	3.236	56,8	3.236	55,4
- na-oorlogs DKPH	85	1,9	357	7,0	848	15,5	1.239	21,8	1.472	25,8	1.600	27,4
- duplexwoningen	76	1,7	76	1,5	76	1,4	76	1,3	76	1,3	76	1,3
- in aanbouw	0	-	472	9,3	391	7,1	213	3,8	52	0,9	69	1,2
Subtotaal woningen in eigendom	3.875	88,8	4.605	90,4	4.991	91,2	5.199	91,5	5.224	91,7	5.369	91,2
Garages	423	9,7	423	8,3	413	7,5	413	7,3	403	7,1	403	6,7
Winkels/bedr. ruimten	35	0,8	35	0,7	35	0,6	35	0,6	35	0,6	38	0,7
Totaal aantal verhuureenheden	4.333	99,2	5.063	99,4	5.439	99,4	5.647	99,4	5.662	99,4	5.810	99,4
Woningen in beheer	33	0,8	33	0,6	33	0,6	33	0,6	33	0,6	33	0,6
Totaal eigendom + beheer	4.366	100,0	5.096	100,0	5.472	100,0	5.680	100,0	5.695	100,0	5.843	100,0
Toename in %		1,7		16,7		7,4		3,8		0,3		2,6
Verzekerde waarde bezit x f.1.000,--		344.598		354.452		476.610		509.231		593.592		599.396

Bron: Jaarverslagen 1983 en 1984.

Tabel 3. Woningbezit van de SAVO, naar financieringsvorm onderscheiden

	abs.	%
- woningwet - woning	4.752	88,5
- alleenstaanden/twee-persoons	346	6,4
- premiehuur - woning	268	5,0
- alleenstaanden	2	0,0
- woongebouw	1	0,0
Totaal	5.369	100,0

Het woningbezit is op te delen in 77 complexen, variërend in grootte van 2 tot 320 woningen, met een gemiddelde van 70 woningen.

In tabel 4 wordt een nadere precisering van de ouderdom van de woningen gegeven.

Tabel 4. Bouwjaar en renovatie van het woningbezit per 31-12-1984

	abs.	%
vooorlogs niet gerenoveerd	50	0,9
vooorlogs gerenoveerd	338	6,3
naoorlogs gerenoveerd	438	8,2
1946 - 1955	642	12,0
1955 - 1965	932	17,4
1965 - 1975	1.452	27,1
1975 - 1984	1.515	28,2
Totaal	5.367 ¹⁾	100,0

1) exclusief 1 woongebouw en 1 onbekend.

De 50 vooroorlogse niet-gerenoveerde woningen zijn eigenlijk wel gerenoveerd en wel in 1965. Door fouten van de architect is dit echter heel slecht gebeurd. De bewoners zijn op zich wel tevreden met de woningen, vooral als gevolg van de lage huurprijs. In 1987 zullen deze woningen worden aangepakt, waarbij een 10-jarige instandhoudingsbeurt wordt gegeven. Dit wordt meer dan alleen maar wind- en waterdicht houden. Per woning zal f.10.000 worden besteed. Het belangrijkste doel van deze operatie is het terugdringen van het service-onderhoud(1). Relatief veel problemen doen zich ook voor bij de woningen uit de periode 1946-1955, een periode waarin

(1) Dit is de bij de SAVO gehanteerde term voor klachten-onderhoud.

haastig en slecht werd gebouwd.

Momenteel is 80% van het woningbezit thermisch geïsoleerd.

Het woningbezit van de korporatie is gespreid over de hele gemeente Zwolle, inclusief enkele tot deze gemeente behorende dorpskernen.

De huisvesting van de SAVO is gekonsentreerd in één pand. In maart 1982 werd het nieuwe kantoor betrokken, terwijl de werkplaatsen in oktober van dat jaar in gebruik werden genomen. Het pand is gelegen op een industrieterrein in Zwolle-Noord, hetgeen bij lange na niet de meest centrale ligging is ten opzichte van het woningbezit, dat vooral in Zwolle-Zuid de laatste jaren is gegroeid. Gunstig is wel de goede ontsluiting van het industrieterrein, gelegen nabij rondweg en snelweg.

Naast het bedrijfspand is her en der nog een enkele garage in gebruik voor opslag van materialen.

Voor de ontwikkeling van de ABR en het OHF wordt verwezen naar 'Financiële aspecten'.

II.2. Bestuur

In het Algemeen Bestuur van de woningbouwvereniging SAVO hebben 7 personen zitting: 3 niet-(meer)werkenden, 2 leraren, 1 medewerker van een architectenbureau en 1 studente/huisvrouw. Daarnaast is er een 3-koppige raad van kommissarissen, die toezicht houdt op het bestuur door onder andere de vergaderingen bij te wonen. Het bestuur vergadert gemiddeld twee keer per maand (één keer met directie en één keer zonder directie). Er is geen Dagelijks Bestuur. Het bestuur kan worden gekenmerkt als een serieuze club, die zich volledig inzet ten dienste van de SAVO-filosofie: het bezitten van goed-verhuurbare woningen in een goede onderhoudsstaat, hetgeen geld kost. Tien jaar geleden, toen het bestuur nog een voornamelijk uitvoerend orgaan was, werd 75% van de onderhoudsnorm als uitgangspunt gehanteerd. Daarvan is men al vrij gauw afgestapt. Momenteel is het bestuur vooral een beleidsvoorbereidend orgaan.

Binnen het bestuur bestaan drie werkgroepen:

- Het **projektteam** behandelt alle zaken betreffende nieuwbouw, renovatie en groot-onderhoud. Hierover wordt regelmatig vergaderd in aanwezigheid van één van de direktieleden. Voor ieder plan worden, in gezamenlijk overleg, de uitgangspunten vastgelegd, zowel woontechnisch als financieel. Er worden afspraken gemaakt ten aanzien van architect- en aannemerskeuze en het voorlopig en definitief ontwerp worden beoordeeld. Nadat een plan volledig is uitgewerkt door de afdeling Projekten, vindt de officiële aanbesteding plaats in een projektteam-vergadering. Op bouwvergaderingen, inspraakbijeenkomsten bij bijvoorbeeld renovaties en dergelijke, zijn steeds twee leden van het projektteam aanwezig.
- De **bewonerskommissie** houdt zich bezig met alle zaken betreffende woonruimteverdeling, contact met bewoners via infomarkten, informatieavonden over renovatie, groot-onderhoud en dergelijke.

Twee maal per jaar is er een ledenvergadering: één voor de begroting en één voor de jaarrekening. De opkomst daarbij is zeer gering; degenen die

wel komen, zien het vaak alleen als mogelijkheid voor het melden van klachten.

Het projektteam vergadert wekelijks met een van de direktoren. Een paar keer per jaar voert de direktie overleg met de penningmeester van het bestuur over het financiële beleid van de korporatie. Eens per kwartaal wordt door de direktie verantwoording aan het bestuur afgelegd. Er is geen ledenraad. Via het SAVO-informatieboekje '86-'87 worden bewoners via twee antwoordkaarten gestimuleerd zich in te schrijven als lid.

Er zijn evenmin bewoners - en/of komplexraden. Onder het kopje 'Bewonersinvloed' wordt nader ingegaan op de geringe participatie van de bewoners in het algemene SAVO-gebeuren.

II.3. Organisatie van de korporatie

II.3.1. Ontwikkelingen

De interne organisatie van de SAVO is de afgelopen vijf jaar ingrijpend gewijzigd. Dit wordt duidelijk als het organisatieschema van 1981 wordt vergeleken met dat van 1986 (zie figuren 1 en 2). De belangrijkste oorzaak hiervan is gelegen in de dreigende teruggang van de nieuwbouwactiviteiten in de gemeente Zwolle.

Achtereenvolgens worden de verschillende wijzigingen in de organisatie in het onderstaande besproken.

- Aan het eind van de jaren '70 is de SAVO gestart met enkele activiteiten die normaliter niet tot het pakket van een woningbouwvereniging behoren. Dit gebeurde overigens deels op verzoek van de gemeente Zwolle. Het ging om de volgende activiteiten:

- projektontwikkeling, premiekoopwoningen;
- verkoop van deze woningen, plus assurantie;
- advisering van instellingen op het gebied van bouwen.

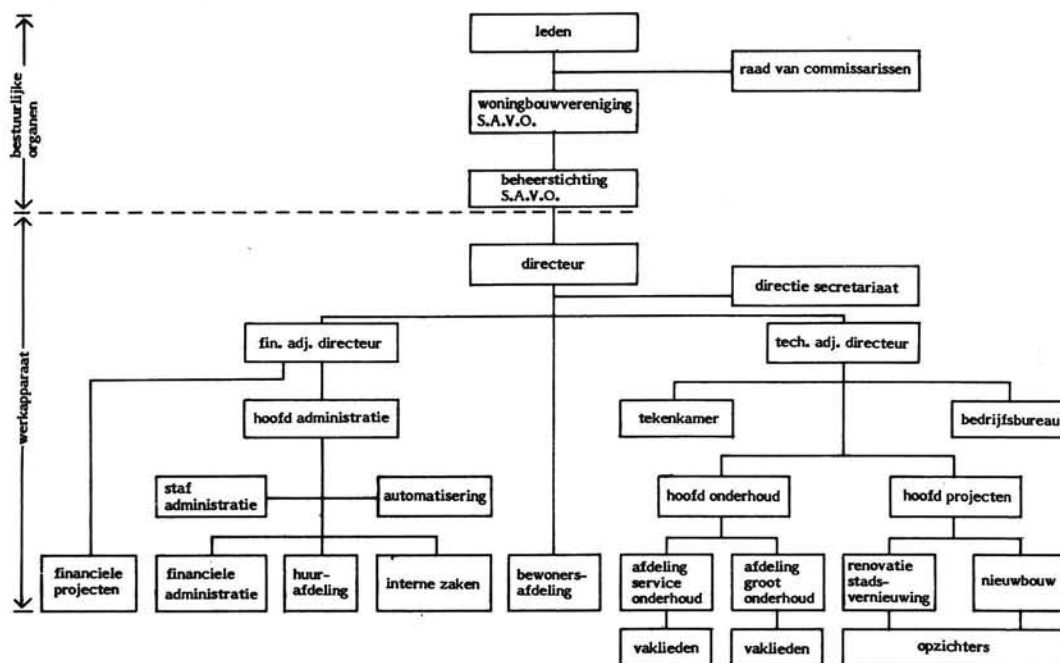
Het voordeel hiervan was dat de SAVO veel know-how in huis had. Daarnaast kon er door de opbrengsten van de activiteiten een projektafdeling worden opgezet.

Op 1 januari 1980 werd de Stichting SAVO Bemiddeling opgericht. Direkt toewijsbare kosten en opbrengsten werden rechtstreeks bij deze stichting verantwoord. Er werd een aparte, door de NWR gecontroleerde jaarrekening uitgegeven. Vanaf 1 januari 1982 was de stichting, op verzoek van het Ministerie, ook werkelijk bemand.

De activiteiten van de stichting vallen in het organisatieschema 1981 onder 'financiële projekten'. Ook de afdelingen 'automatisering' en 'financiële administratie' werken deels voor de stichting. In dit kader is de volgende passage uit het jaarverslag 1983 van belang (p. 25):

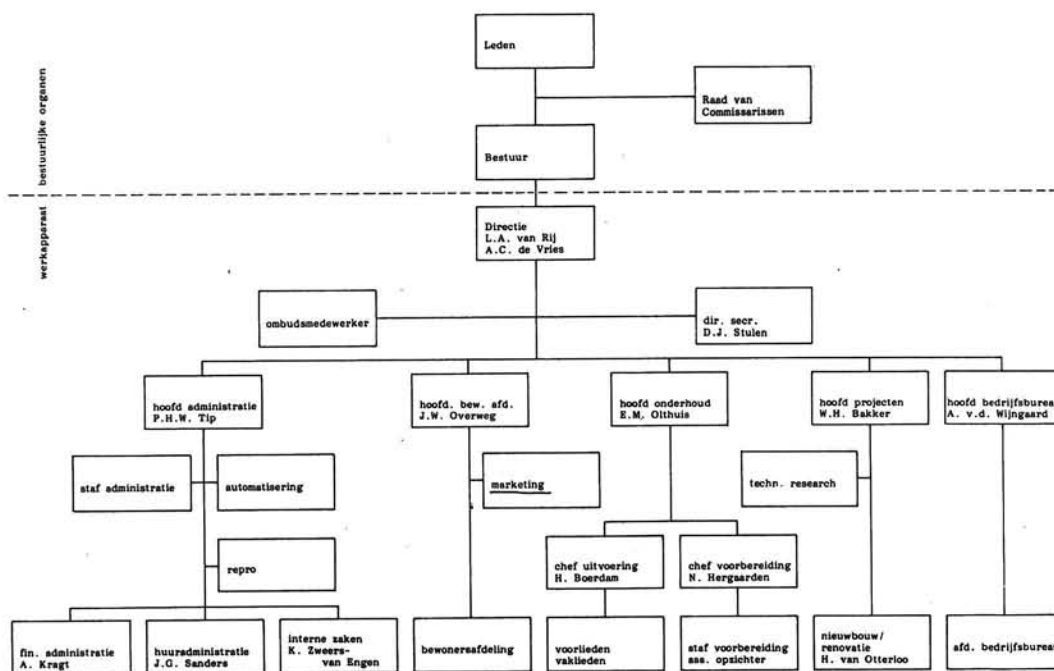
"Ter wille van het veiligstellen van de werkgelegenheid en het in huis houden van de specifieke kennis die bij de diverse medewerkers aanwezig is, is ook veel aandacht besteed aan het verder uitwerken van de dienstverlening door SAVO naar derden. Hier en daar heeft dit geleid tot een herziening van de organisatie en de taken en de taakverdeling. Ook ten behoeve van de activiteiten van onderhoudsadviesverlening en de inspek-

Figuur 1: Organisatieschema 1981



Bron: Jaarverslag 1981.

Figuur 2: Organisatieschema 1986



Bron: Begroting 1986.

tie van eigen woningen zijn diverse inspektiesystemen van de diverse bouwonderdelen opgesteld door een aantal groepen, de zogenaamde inspektieteams, welke op ieder moment kunnen worden ingezet".

In 1984 worden de nevenactiviteiten architectuur en bouwbegeleidende activiteiten afgestoten naar een zelfstandige rechtspersoon. De drijfveer hierbij is de verwachte terugloop van nieuw- en verbouw:

"Onze verwachting is dat binnen twee à drie jaar de nieuwbouwactiviteiten in Zwolle zo zullen zijn teruggelopen, dat wij tot forse inkrimping van de afdeling projekten en tekenkamer zouden moeten overgaan. Teneinde de medewerkers een reële kans te bieden, nu de markt binnen Zwolle dit nog toelaat, hebben wij in 1984 deze stap genomen" (Jaarverslag 1984, p. 1).

- Minder ingrijpend, maar wel met gevolgen voor het organisatieschema, is de opheffing eind 1983 van de Beheersstichting SAVO. Vanaf de fusie van de drie korporaties in 1978 was deze stichting eigenlijk al overbodig, echter door traagheden in procedures bleven de werknemers in dienst van de stichting.
- In oktober 1985 nam de directeur afscheid. Hij werd opgevolgd door de beide adjunct-direkteuren die tot directeur werden benoemd.
- Door een verlaging van de urenbesteding aan het service-onderhoud ontstaat er meer ruimte voor o.a. groot-onderhoud. Om de organisatie daar op af te stemmen worden in 1984 de sub-afdelingen service-onderhoud en groot-onderhoud qua voorbereiding en uitvoering samen te voegen. Er wordt een splitsing gemaakt in werkvoorbereiding/planning en uitvoering.
- De afdeling projekten is in de loop der jaren door bovengenoemde ontwikkelingen behoorlijk ingekrompen. Deze afdeling heeft nu meer een coördinerende taak, en bewaakt verder de voortgang van de projekten. De meeste uitvoerende zaken worden uitbesteed, met uitzondering van kleine projekten en renovaties.
"SAVO 'oude stijl' was naast beheerder eveneens sterk bedrijfsmatig bezig met innovatie en ontwikkeling, gericht op projektontwikkeling ten behoeve van uitbreiding en nieuwbouw. De afsplitsing van een deel van de activiteiten naar de zelfstandige rechtspersoon maakt van de technische dienst een organisatie met een sterke beheersfunctie, gericht op continuïteit in kwaliteit en service". (Jaarverslag 1984, p. 26).

De bovenstaande ontwikkelingen zijn ook terug te vinden bij een vergelijking van de bezetting van het werkapparaat van 1981 met die van 1986 (tabel 5).

Tabel 5. Bezetting werkapparaat 1981 en 1986(1)

	aantal werknemers:	
	1981	1986
Algemeen beleid	5	3,0
Administratieve dienst	12	13,25
Bewonersdienst	4	6,3
Technische dienst:	(57)	(49,2)
- Onderhoud	45	42,0
- Projekten	8	2,0
- Bedrijfsburo	4	5,2
Totaal	78	71,75

- (1) Bij de vergelijking van de aantallen werknemers van beide jaren moet er rekening gehouden worden met het feit dat in 1981 5 part-timers als 'hele werknemer' zijn geteld.

II.3.2. Algemene taken en verantwoordelijkheden van de hoofdafdelingen

Direktie

Taken welke de beide directeuren ten aanzien van het algemeen beleid op dienen te pakken zijn:

- het voorbereiden van het te voeren beleid ten behoeve van de besluitvorming in het bestuur;
- overdracht van informatie binnen de organisatie, teneinde tot een goede uitvoering te komen;
- het initiëren, ondersteunen en stimuleren van de verschillende afdelingen;
- bewaken en sturen van de verschillende processen in het bedrijfsgebeuren;
- het stimuleren en bewaken van de coördinatie tussen de verschillende afdelingen en het op elkaar afstemmen van de diverse activiteiten in relatie tot het te voeren beleid;
- bevorderen en bewaken van de in- en externe communicatie;
- ontwikkelen en uitwerken van de lange termijn strategie.

Specifieke zaken welke direkt onder de verantwoordelijkheid van de direktie vallen zijn:

- coördinatie van het management binnen de organisatie;
- ontwikkelen en begeleiden van het personeelsbeleid;
- zorgen voor continuïteit en voldoende activiteiten, afgestemd op de aanwezige capaciteit;
- structureren van de organisatie in relatie tot de diverse processen;
- zorg voor de kwaliteit van de dienstverlening en de beeldvorming van de organisatie;
- zorg voor een goede overlegstructuur naar externe relaties, zoals ge-

- meente, Rijk enz.;
- zorg voor de kommunikatie en koördinatie binnen de organisatie;
 - verantwoordelijkheid voor het bereiken van de geformuleerde beleidsuitgangspunten;
 - het formuleren van de uitgangspunten van het bouwbeleid, zowel ten aanzien van planning en programmering als ook voorstellen voor keuzen van architecten en aannemers;
 - verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering op basis van de begroting;
 - verantwoordelijkheid voor bedrijfsinformatie zoals
 - . begroting
 - . jaarrekening
 - . kwartaaloverzichten.

Naast deze algemene taken en doelstellingen, welke een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn voor de beide direktoren, heeft de volgende taakverdeling plaatsgevonden:

- leiding en koördinatie van de afdelingen welke onder de direkte leiding staan van de afdelingshoofden zijn als volgt verdeeld:

Hr. Van Rij:	onderhoud projektorganisatie, nieuwbouw en renovatie bedrijfsbureau
Hr. De Vries:	financiële administratie bewonerszaken/marketing
- algemene taken:

Hr. Van Rij:	personeelsbeleid lokale overlegsituatie research en ontwikkeling perskontakten/PR zaken
Hr. De Vries:	overlegsituatie koepels enz. agenda overleg bestuur interne PR/dienstverlening koördinatie automatisering

In de begroting 1986 wordt aangegeven dat er een ombudsfunktionaris zou worden aangetrokken, welke rechtstreeks als stafmedewerker onder de direktie zou funktioneren. "Van deze funktionaris zal tevens mogen worden verwacht dat de horizontale verbindingen welke er aanwezig dienen te zijn in de organisatie worden verstevigd en het noodzakelijke overleg wordt gestimuleerd". In feite was de belangrijkste taak het oplossen van interne problemen van de korporatie. Uiteindelijk heeft men toch afgezien van het aantrekken van de ombudsmedewerker.

De SAVO heeft wel aan een onderzoeksbureau opdracht gegeven een reputatie-onderzoek te houden. Allereerst moet worden bekeken hoe de gemeente en (50) bewoners tegen de korporatie aankijken. Daarnaast worden enkele medewerkers binnen de organisatie benaderd. Tenslotte zijn er 4 werkgroepen opgericht, met in elke werkgroep een dwarsdoorsnede van het SAVO-personeel. Het onderzoeksbureau houdt met de werkgroepen regelmatig bijeenkomsten. Op deze manier moeten de sterke en de zwakke punten van de korporatie aan het licht komen, zowel t.a.v. het interne als van het externe funktioneren.

"De drie hoofdafdelingen, zoals gebruikelijk bij de woningbouwverenigingen, te weten:

- beheer en administratieve dienst;
- bewonersdienst;
- technische dienst,

beginnen zich ook bij SAVO hoe langer doe meer te manifesteren.

De bewonersdienst, jarenlang een achtergebleven kind bij de SAVO, zal in de eerstkomende jaren moeten worden uitgebouwd tot een volwaardige hoofdafdeling" (Begroting 1986, p. 3).

Financieel economische dienst

Het hoofd van de administratie is in zijn algemeenheid verantwoordelijk voor de interne procedures, capaciteit en bezettingsproblematiek van deze dienst.

Voorts is hij belast met de volgende specifieke taken:

- het verzamelen van het cijfermatige gedeelte van de jaarrekening en het in overleg met de direktie samenstellen van het jaarverslag;
- het maken van de financiële afwikkelingen van nieuwbouw en renovatieprojecten;
- het in overleg met de direktie samenstellen van de periodieke financiële verslaglegging ten behoeve van bestuur, direktie en staf;
- het bewaken en uitvoeren van de beleggingsstrategie die door de direktie is vastgesteld;
- het assisteren bij het opstellen van de jaarlijkse begroting;
- het invoeren van de nieuwe computer in de administratieve dienst.

De dienst bestaat uit 5 afdelingen, die hieronder met hun taken worden opgesomd:

Huurafdeling:

- registreren en verwerken van ontvangsten;
- signaleren, bewaken en aanmanen van huurachterstanden;
- het onderhouden van kontakten met deurwaarder en huurcommissie;
- aanmaken en verzenden van de inkasso's;
- vaststellen van de huurverhoging en het doorvoeren hiervan;
- het maken van afrekeningen met de huurders en het verzorgen van de waarborgsommen;
- registratie.

Financiële afdeling:

- het verzorgen van de boekhouding, waarin ondergebracht de bedrijfsadministratie, de debiteurenadministratie en crediteurenadministratie;
- het verzorgen van de salarisadministratie;
- het verzorgen van de vakantie- en ziekteverzuimadministratie;
- het aanleveren van de gegevens voor de financiële verslaglegging;
- het voeren van de administratie voor de Stichting Studentenhuisvesting Zwolle (SSZ).

Interne zaken:

- het verzorgen van de balie-werkzaamheden;
- het verzorgen van de sekretariaats- en telefoonwerkzaamheden;
- het verzorgen van repro- en drukwerk;
- het verzorgen van de individuele huursubsidieaanvragen;
- behandeling van de in- en uitgaande post;
- kasbeheer;
- inkoop van kantoor- en kantinebenodigdheden;
- archivering.

Automatisering:

- planning en organisatie rond het automatiseringsproces;
- bestands-bewaking van de systemen;
- procedure organisatie wat betreft de verwerking van de gegevens;
- het testen en invoeren van nieuwe programmatuur.

Staf afdeling administratie:

- het uitwerken van de financiële meerjarenbegroting.

Bewonersdienst

De afdeling wordt geleid door het hoofd bewonerszaken, dat verantwoordelijk is voor de volgende taken:

- overdracht van informatie en instructie in het kader van het te voeren beleid en de beleidsuitvoering;
- oppakken van initiatieven en gedachten binnen de organisatie als ingang voor een te voeren beleid;
- alle verhuurzaken;
- individuele bewonersbegeleiding;
- bewonersgerichte voorlichting en public relations;
- marketing.

Uit de begroting 1986 (p.10) wordt duidelijk wat men zich van laatstgenoemde activiteit voorstelt:

"De gewijzigde woningmarkt, waarbij het steeds moeilijker wordt om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, vraagt om een geheel andere aanpak.

Een voortdurende analyse van de verhuurbewegingen en een nauwgezette registratie van alle relevante zaken rond de woonruimteverdeling, zijn nodig om goed in te spelen op de vraagmarkt en daarop planning en programmering af te stemmen.

Als eerste instrument zal daartoe de registratie en verwijzing van woningzoekenden moeten dienen, zoals dit nader geformuleerd zal worden in het woonruimtestatuut.

Daar het zeker in het jaar 1986 nog niet tot een volledig operationeel systeem zal komen om dat voor bovengenoemd doel te gebruiken, wordt door SAVO overwogen om op korte termijn een marktonderzoek te laten uitvoeren. Daarmee kan op verantwoorde wijze deelgenomen worden in het overleg ten aanzien van 1987 en volgende jaren."

Technische Dienst

Het takenpakket ten aanzien van de technische dienst houdt in grote lijnen in:

- instructie en informatie ten aanzien van de uitvoering van het beleid;
- het oppakken van initiatieven welke in de organisatie ontstaan, zodat deze mee kunnen spelen in het te voeren beleid;
- coördinatie tussen de afdelingen, zowel binnen de technische dienst als met de andere disciplines;
- zorg voor bewaking van capaciteit, bezetting en continuïteit;
- bewaking van voortgang en efficiency;
- besturing van de besluitvormingsprocessen;
- structurering van bedrijfsinformatie en procedures ten behoeve van een weloverwogen besluitvorming;
- terugkoppeling en overleg vanuit de afdelingen;
- uitvoering personeelsbeleid.

De Technische Dienst bestaat uit drie afdelingen: onderhoud, projecten en bedrijfsbureau.

Afdeling onderhoud: manbezetting en taakverdeling

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1 hoofd onderhoud | - algemeen onderhoudsbeleid, management, inkoop, dienstverlening; |
| 1 chef werkvoorbereiding | - bureauactiviteiten, contacten met bewoners, interne communicatie dagelijkse leiding staf; |
| 1 chef uitvoering | - uitvoering, kwaliteitsbewaking voortgang werk, dagelijkse leiding uitvoering, werkplaatsen; |
| 1 medewerker werkvoorbereiding | - totale werkvoorbereiding uitwerking jaarplanning, inkoopactiviteiten; |
| 1 assistent opzichter | - schilderswerk, SSZ activiteiten, toezicht groot-onderhoud; |
| 1 assistent opzichter | - service onderhoud, klachtenbehandeling, woningverandering; |
| 1 assistent opzichter | - mutatie onderhoud, test ten behoeve van toezicht groot-onderhoud. |

Vervolgens werken er bij de SAVO, gemeten in arbeidsjaren, 33,75 vaklieden, verdeeld over de verschillende vakgroepen als weergegeven in tabel 6 (bron: Begroting 1986).

Afdeling projecten: manbezetting en taakverdeling:

- 1 hoofd afdeling Projecten/projektkoördinator met als taakstelling het coördineren van alle bouwactiviteiten ten behoeve van nieuwbouw, renovatie en rehabilitatie. Hieronder vallen uiteraard ook alle nevenactiviteiten ten behoeve van deze categorieën, alsmede een aantal algemene werkzaamheden binnen de afdeling;

Tabel 6. Vakgroepen en mancapaciteit

	vakgroep	mancapaciteit
01	timmerman	8,1
02	metselaar	7,65
03	loodgieter	6,5
04	elektricien	2,2
05	schilder	3
06	geisermonteur	1,5
07	rioleur	2,1
08	S.A.B.-monteur	1,7
09	tuinman	1
	huismeester (t.b.v. 01, 03, 0,4 en 0,6)	0,66 ¹⁾
		34,41

1) deze capaciteit staat in tabel 4 onder de bewonersdienst.

- 1 opzichter/assistent projectleider ten behoeve van de door SAVO zelf te verrichten toezichtswerken, alsmede het zelfstandig voorbereiden van renovatieprojecten, woningaanpassingen en/of kleine werken.

Uit het organisatieschema wordt duidelijk dat binnen deze afdeling ook de technologische research valt. Daarmee wordt het volgende bedoeld:

"Ook in de situatie waarin de SAVO zich hoofdzakelijk als een beheersorganisatie zal dienen op te stellen, blijft het van belang, veel aandacht te geven aan innovatie en onderzoek.

Zaken welke aandacht zullen krijgen zijn:

- . flexibel en aanpasbaar bouwen bij nieuwe projecten
- . aanpassen van bestaande woningen ten behoeve van ouderen
- . Centraal Wonen voor ouderen
- . integraal ontwerpen met betrekking tot verwarming, ventilatie, klimaatregeling en vochtbestrijding.

Andere zaken die tot nader onderzoek nopen zijn:

- . toename mutaties en de te kiezen benadering
- . vandalismebestrijding
- . stedenbouwkundige invloed op de woonbeleving
- . leegstandssignalering en oorzaken daarvan."

Afdeling Bedrijfsburo: manbezetting en taakverdeling

Bezetting:

- 1 hoofd Bedrijfsburo;
- 1 assistent hoofd Bedrijfsburo;
- 2 medewerkers algemeen;
- 1 tijdelijke medewerker in verband met automatisering.

Taakomschrijving:

1. Het samenstellen en doen samenstellen van het totale onderhouds- en capaciteitsplan voor de middellange termijn, o.a. ten behoeve van de financiële planning.
2. De budgetbewaking van het systematisch onderhoud systeem, na-kalkulatie mutatie-onderhoud per kwartaal en beheer van codering en prijsstelling magazijn voorraden.
3. De voortgangskontrolé op het jaarplan G.O.H.
4. De administratieve bijsturing van de meerjarenbegroting G.O.H. ten behoeve van:
 - samenstellen concept jaarbegroting G.O.H.;
 - bijsturing financiële planning.
5. De budget- en efficiencybewaking van de indirecte urenbesteding, samenstellen van periodieke concept-facturen ten laste van derden aan de hand van kaartstelsel 'urenbesteding ten laste van derden'.
6. Het samenstellen en verstrekken van het vereiste Management Informatie Stelsel (M.I.S.), gebaseerd op het geformuleerde beleid.
7. Het door middel van steekproeven uitvoeren van kontrolé op het administratieve beheersstelsel (budget-kostenbewaking-voortgangskontrolé) voor derden; aan de hand van de informatieverstrekking door derden geheel in het kader van een taakstellend budget.
8. Het samenstellen van werkopdrachten (behalve zogenaamde 'veegbeurt en kontrolébeurt' service-abonnement) voor de gehele uitvoering van de onderhoudsdienst, inclusief glasbonnen voor onderaannemers. Draagt zorg voor de benodigde informatie aan de afdeling Administratie ten behoeve van doorbelastingen.

II.3.3. Overlegstructuur

Een maal in de twee maanden is er management-overleg, waarbij de directeuren en de vijf hoofden van de afdelingen bij elkaar komen. Eens in de 14 dagen vergadert de Vries met de hoofden bewonersdienst en administratieve dienst. Met de zelfde frekwentie houdt van Rij een bespreking met de 3 hoofden van de technische dienst. Verder is er wekelijks een directievergadering. Er is dus veel formeel overleg, informeel echter nog veel meer. De oorspronkelijke gedachte een ombudsmedewerker in te schakelen en het feit dat momenteel een reputatieonderzoek wordt gehouden, duidt er overigens niet op dat er iets mis zou zijn met het horizontale en verticale overleg binnen de SAVO. Hieraan liggen andere gedachten ten grondslag. De SAVO denkt van zichzelf goed bezig te zijn, maar wil aan anderen (bewoners, gemeente) vragen of zij dat ook zo vinden. Dit op basis van een gezond stukje zelfkritiek. Ook hier wordt de servicegraad als uitgangspunt genomen: deze moet, ook na de veranderingen binnen de korporatie, op peil blijven.

Vanaf eind 1983 is er een ondernemingsraad (O.R.) bij de SAVO. Daarvoor was reeds een Overlegcommissie (O.C.) aanwezig. Er wordt binnen de SAVO gewerkt aan een meerjaren-personeelsplan (5 jaar), voornamelijk in relatie tot de meerjarenplanning onderhoud.

II.3.4. Bewonersinvloed

Er is geen structureel overleg tussen bewoners en de korporatie. Er zijn maar zeer weinig bewoners die belangstelling tonen voor korporatie-aangelegenheden die boven een complex uitstijgen. Dit uit zich in de geringe opkomst bij de ledenvergadering, die twee maal per jaar wordt gehouden (zie ook onder par. 'Bestuur'). De SAVO heeft in het verleden diverse pogingen ondernomen de participatie te vergroten, maar er blijkt toch weinig animo te bestaan bij de bewoners.

Vanaf 1981/1982 richt de SAVO zich op wijk- en projektgebonden voorlichting en begeleiding. In 1982 is gestart met wijkvoorlichting via informatiemarkten, waar veel meer bewoners op afkwamen dan op de jaarlijkse bewonersvergaderingen. De belangstelling voor deze markten valt overigens tegen, wanneer niet een specifiek projekt aan de orde is.

Verder vindt voorlichting van bewoners plaats via het bewonersblad "Van Huis Uit". In de begroting voor 1986 wordt overigens gesteld dat de individuele bewonersbegeleiding door de beëindiging van grote renovatieprojecten teruggebracht is tot een nevenactiviteit.

II.4. Sociale aspecten

Een van de aspecten binnen het onderhoudsgebeuren dat konstant bewaakt wordt, is de servicegraad ten opzichte van de bewoners. Er wordt naar gestreefd het maximaal 1,5 week te laten duren voordat een klacht van een bewoner na de melding wordt verholpen. In het informatieboekje van de SAVO wordt duidelijk aangegeven welk onderhoud door de bewoners en welk door de korporatie moet worden verricht.

Voor f 5,-- per maand kunnen de bewoners zich opgeven voor het **service--abonnement**, hetgeen stap voor stap (per wijk) wordt ingevoerd. De SAVO is hier in 1984 mee begonnen. Sindsdien zijn 3.167 huurders benaderd, waarvan zich tot aan 28-5-1985 995 huurders als lid hebben aangemeld (32% van de aangeschrevenen). Na aanmelding komt de SAVO bij de bewoners langs voor een eerste 'veegbeurt'. Oorspronkelijk dacht men met 2 uur te kunnen volstaan, echter, dit blijkt in de praktijk langer te duren. De tweede controlebeurt zou een daling te zien moeten geven, hetgeen momenteel echter nog niet het geval is. De kostenbesparing voor de SAVO zal zich op de lange termijn moeten bewijzen. Het belangrijkste motief voor de invoering ervan betrof de verdere uitbreiding van service-verlening aan bewoners. Op zich zitten er voordelen aan voor zowel de korporatie als voor de bewoners. In dit verband is het van belang dat verwacht wordt dat het na verloop van tijd een redelijke bijdrage aan de werkgelegenheid kan bieden voor tenminste 2 vaklieden.

II.5. Financiële aspecten (zie tabel 7)

De financiële positie van de korporatie is goed te noemen. Sinds 1980 is de ABR in omvang verdubbeld, naar 22 miljoen in 1986. De toename over de verschillende jaren is vrij konstant geweest. Positief voor de ABR werken:

- de **jaarlijkse normstortingen**, bij een groeiend woningbezit;
- de **exploitatie-overschotten**, vooral voor de wat oudere complexen (met annuïteiten). Dit wordt echter aangetast door de naoorlogse renovaties;
- als meest belangrijke: het positieve resultaat op de **beleggingen**.

Tien jaar geleden was er nog een grote achterstand op het financiële vlak van de korporatie, bijvoorbeeld met de jaarrekeningen. Vanaf toen is een structureel beleid gevoerd, mede via het opstellen van kosten- liquiditeits- en investeringsbegrotingen, zodat inzicht werd verkregen in wat er voor financiële middelen bij de SAVO aanwezig waren en wat er met de reserves gedaan zou kunnen worden op korte en op lange termijn. Op die manier stond de SAVO sterk ten opzichte van bijvoorbeeld de banken. In bijlage 1 is de financiële positie over de jaren 1981-1984 opgenomen.

Het geld wordt op drie manieren belegd:

- beleggingen (lang- en kortlopend) bij banken;
- interne financiering van eigen aangebrachte voorzieningen (geisers, isolatie, woningaanpassing en -verbetering)
- tijdelijke voorfinanciering van eigen nieuwbouwprojecten (dit is momenteel niet meer interessant)

Jaarlijks bedragen de renteopbrengsten zo'n 2,5 miljoen. Dit is voor een belangrijk deel te danken aan het feit dat er veel langlopende beleggingen met banken zijn afgesloten, in de tijd dat de rente nog hoog was.

Negatief op de omvang van het ABR werken:

- de tekorten op de afdeling projecten, die vanaf 1985 spelen;
- de tekorten op onderhoud.

Jaarlijks wordt 1,5 à 2 miljoen onttrokken aan de ABR, ten behoeve van buitengewoon onderhoud. Duidelijk is dat de gunstige beleggingen een positieve invloed hebben op het onderhoudsbeleid: deze onttrekkingen worden er door mogelijk gemaakt.

Vanaf rond 1980 worden uitgaven voor bijzonder onderhoud ten laste van de ABR gebracht. Dit wordt gedaan omdat het gunstig is wanneer het OHF sterk blijft, aangezien hierover een vrije beschikking is, terwijl men voor onttrekkingen uit de ABR deels afhankelijk is van de gemeente. De stand van het ABR bevindt zich al enige jaren tussen het laagste en het hoogste toetsingsbedrag, waardoor de onttrekkingen moeten worden gemeld aan B en W. In de in 1986 opgestelde financiële meerjarenplanning wordt aangegeven dat de komende vijf jaar de verhouding van de reserves ten opzichte van toetsingsnorm fraktioneel afneemt, doch ruimschoots boven de 50%-norm blijft. Daarin wordt tevens gesteld dat "wij onze ambitieuze onderhoudsbegroting en renovatie- en woningverbeteringsplannen kunnen doorvoeren dankzij onze rentebaten".

In bijlage 2 worden de berekeningen van de toetsingsbedragen voor 1983 en 1984 weergegeven.

Het onderhoudsfonds heeft in de loop der jaren ook een positieve ontwikkeling doorgemaakt, echter minder onstuimig dan de ABR. De laatste 3 jaar is er sprake van een stagnerende groei. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de onderhoudsuitgaven meestal de norm overschrijden. Dit is reeds vanaf het begin het geval, blijkens het overzicht in tabel 8 (uit de begroting 1986).

Tabel 7. Financiële kengetallen 1980-1985

	1980	1981	1982	1983	1984	1985 ¹⁾
- Algemeen beheer- en adm. kosten in % van de norm	100,7	95,2	100,5	100,0	99,4	
- Onderhoudsuitgaven in % van de norm	103,5	108,6	102,1	100,8	105,5	106,7 109,5
- Onderhoudsfonds einde boekjaar in % van de norm	194,8	181,6	170,5	168,4	171,2	
- Onderhoudsfonds einde boekjaar per verhuureenheid in f.	871	882	948	1.019	1.063	
- ABR einde boekjaar in % van de huren en overheidsbijdragen	75,9	70,4	60,5	59,6	67,1	
- ABR einde boekjaar per verhuureenheid in f.	2.167	2.381	2.605	2.932	3.440	
- Verenigingsreserve x f.1 miljoen	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2
- Algemene Bedrijfsreserve x f.1 miljoen	11,0	13,0	14,7	16,6	20,0	22,0
- Onderhoudsfonds x f.1 miljoen	4,4	4,9	5,3	5,8	6,2	6,3
- Totale reserve	15,8	18,3	20,3	22,7	26,5	28,5

1) begroot.

De uitgangspunten bij het financiële beleid staan verwoord in de begroting voor 1986 (p. 12):

"Het financieel economisch beleid van de SAVO is er op gericht die mogelijkheden te scheppen die voor een gezonde bedrijfsvoering noodzakelijk zijn. Hiertoe wordt o.a. verstaan:

- Een goede uitrusting van het werkapparaat, teneinde optimale prestaties te kunnen leveren.
- Een optimale onderhoudstoestand van haar woningbezit door middel van goed onderhoud, woningverbetering en renovaties.

- Instandhouden van voldoende reserves en voorzieningen, teneinde bij calamiteiten die maatregelen te kunnen nemen die noodzakelijk zijn.

Door invloeden die buiten onze invloedssfeer liggen, wordt het jaarlijks moeilijker om hieraan te voldoen. Deze invloeden zijn o.a.:

1. Het onvoldoende subsidiebeleid van de overheid ten aanzien van renovaties van ons na-oorlogs-woningbezit. Na-oorlogse renovatie leidt tot aantasting van onze reservepositie.
2. De veroudering van ons woningbezit, waardoor de onderhoudskosten de normkosten ruimschoots overschrijden.
3. De verminderde draagkracht van onze huurders, hetgeen tot tragere in-ning van onze huuropbrengsten leidt en oplopende huurachterstanden.

Vaker worden wij gekonfronteerd met vorderingen die oninbaar zijn."

Binnen de SAVO is er nog meer kritiek op het subsidiebeleid, vooral op de termijn van 25 jaar die wordt gehanteerd. Deze termijn noodzaakt het om een uitgebreid pakket onderhoud uit te laten voeren, waar enkele werkzaamheden bijzitten die soms nog lang niet nodig zijn, maar dat wel zijn vóór dat weer subsidie aangevraagd kan worden. Macro-economisch gezien is hier sprake van kapitaalvernietiging op grote schaal. Tevens werkt de huidige regeling ook uitstel van noodzakelijk onderhoud in de hand. Beter is het onderhoud te subsidiëren op basis van de meerjarenbegroting, zodat werkzaamheden worden aangepakt op momenten dat echt nodig zijn. Een dergelijke regeling kan volgens de SAVO volkomen budgettair neutraal worden ingevoerd: uiteindelijk wordt op de lange termijn bezien evenveel onderhoud gesubsidieerd.

Door bovengenoemde nadelen streeft de SAVO er eigenlijk naar zo min mogelijk gebruik te maken van de huidige subsidieregelingen. Liever zou men uit de eigen ABR putten. Echter men ziet wel in dat je als korporatie eigenlijk niet zonder die subsidies kan.

**Tabel 8. Normoverschrijding van de onderhoudsuitgaven
(Bron: Begroting 1986)**

jaar	percentage overschrijding
1975 - 1976	18,6% overschrijding (werkelijk)
1976 - 1977	4,4% overschrijding (werkelijk)
1978	10,4% overschrijding (werkelijk)
1979	9,6% overschrijding (werkelijk)
1980	0,9% overschrijding (werkelijk)
1981	8,6% overschrijding (werkelijk)
1982	2,1% overschrijding (werkelijk)
1983	0,8% overschrijding (werkelijk)
1984	5,5% overschrijding (werkelijk)
1985	6,7% overschrijding (begroot)
1986	9,5% overschrijding (begroot)

II.6. Beleid technische dienst: systematische onderhoudsbenadering

Het belangrijkste kenmerk van het bij de SAVO gevoerde onderhoudsbeleid is dat onderhoud als integraalsysteem wordt opgevat. Nieuwbouw wordt als afgeleide beschouwd van onderhoud. Onderhoud is voor bijna 100% planbaar. De SAVO is al lang uit de neergaande vicieuze cirkel gestapt waarin veel korporaties zich bevinden: veel klachten - weinig geld voor preventief onderhoud - nog meer klachten. Door het systematische onderhoudsbeleid is nu juist sprake van een opwaartse spiraal: steeds minder klachten - steeds meer preventief onderhoud. Het hebben van veel informatie over het woningbestand en de uitvoering van het onderhoud speelt hierbij een belangrijke rol. Onderhoud wordt bij de SAVO in de eerste plaats bedrijfskundig benaderd, daarna pas technisch. Het bedrijfsbureau neemt hierbij een centrale positie in.

Het startpunt bij de onderhoudsbenadering is het **service (= klachten)-onderhoud**. Zo'n 7 à 8 jaar geleden werd bij de SAVO steeds sterker gevoeld dat de bedragen die aan service-onderhoud werden besteed in principe weggegooid geld betroffen. Als dat vermogen aangewend zou kunnen worden ten bate van preventief onderhoud, kon men in een positieve vicieuze cirkel terechtkomen.

Vandaar dat gezocht is naar een methode om het service-onderhoud bestuurbaar te maken. Daartoe werd getracht het inzicht hierin te vergroten. Service-onderhoud is in de ogen van de SAVO voor 95% voorspelbaar: op grond van ervaringsgegevens is een lijst met een 20-tal werkonderdelen opgesteld, die bijna al dit onderhoud dekken. De urenbesteding per werkonderdeel per complex levert inzicht op waar zich zwakke plekken bevinden, zodat die preventief kunnen worden aangepakt, hetgeen gunstig doorwerkt voor het service-onderhoud.

Door het verkregen inzicht kan worden gebudgetteerd. Tabel 9 laat de budgettering voor 1986 zien per werkonderdeel en per vakgroep. Tevens is er een urenbudget per complex voor het serviceonderhoud. De begroting (met een marge van +/- 5%) is taakstellend. Via het management-informatiesysteem (MIS) wordt drie maal per kwartaal een overzicht gepresenteerd van de bestede uren aan het service-onderhoud per werkonderdeel. Het jaarbudget is niet gelijkmatig over de kwartalen verdeeld, maar aan de hand van seizoenspatronen uit de voorgaande jaren.

Een belangrijk uitgangspunt bij de bewaking van de voortgang van het service-onderhoud is de **servicegraad** in de richting van de bewoners. Er wordt naar gestreefd het niet langer dan 1,5 week te laten duren eer een klacht verholpen is. De werkvoorraad wordt in het MIS bijgehouden. Elke twee weken is er stafoverleg waarin dit wordt besproken. Indien de werkvoorraad zo groot wordt dat de bewoners langer dan 1,5 week moeten wachten, dan kan besloten worden de onderhoudsplanning voor de rest van het jaar (tijdelijk) bij te stellen: met het (beperkte) deel van het groot-onderhoud dat in eigen beheer wordt uitgevoerd, kan dan worden geschoven. Het bedrijfsbureau zorgt daarbij voor de bewaking en de informatieverstrekking, terwijl de afdeling onderhoud op basis daarvan beslissingen neemt.

W.O. nr.	Omschrijving	Jaar- budget	BUDGET S.O.H. 1986 PER VAKGROEP								VAKGROEP VERDEELSLEUTEL %
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	leidingstelsel binnen	674		135	202				337		2/20 - 3/30 - 7/50
2	leidingstelsel buiten	132		26	40				66		2/20 - 3/30 - 7/50
3	bestrating	312		312							2/100
5	vloeren	757	606	151							1/80 - 2/20
6	wanden	1.636		818			818				2/50 - 5/50
7	plafonds	665	266	266			133				1/40 - 2/40 - 5/20
8	gevels, balkonvloer	480		480							2/100
9	daken	672	67	135	470						1/10 - 2/20 - 3/70
10	schoorstenen	300	30	60	210						1/10 - 2/20 - 3/70
11	buitenkozijnen	241	193				48				1/80 - 5/20
12	buitendeuren, -ramen	1.621	1.297				324				1/80 - 5/20
13	binnendeuren, -kozijnen	269	215				54				1/80 - 5/20
14	hang- en sluitwerk	1.166	933				233				1/80 - 5/20
17	gasleidingen	343			343						3/100
18	waterleidingen	511			511						3/100
19	elektra	600				600					4/100
20	verlichting	140				140					4/100
25	aanrechten	505	303	101	101						1/60 - 2/20 - 3/20
26	sanitair	727			727						3/100
27	klosetkombinatie	485			485						3/100
31	geisers, boilers	580						580			6/100
32	ontstoppingen	2.580							2.580		7/100
85	vandalisme bestrijding	268	40	40	40	40	68		40		1/15 - 2/15 - 3/15 - 4/15
	diversen	536	77	77	77	77	77	74	77		5/25 - 7/15
		16.200	4.027	2.601	3.206	857	1.755	654	3.100		

Tabel 9. Budget Service-onderhoud per werkonderdeel en per vakgroep

De onderhoudsbenadering van de SAVO brengt met zich dat het service-onderhoud (met uitzondering van gespecialiseerde werkzaamheden: CV-onderhoud, glaszetten, rioolontstoppen, schoonmaken, C.A.I.-onderhoud) in eigen beheer wordt uitgevoerd. Daardoor is het namelijk beter te besturen en te bewaken en de signaalfunctie voor groot-onderhoud kan dan beter uit de verf komen. Tevens speelt mee dat de SAVO het service-onderhoud als visitekaartje beschouwt.

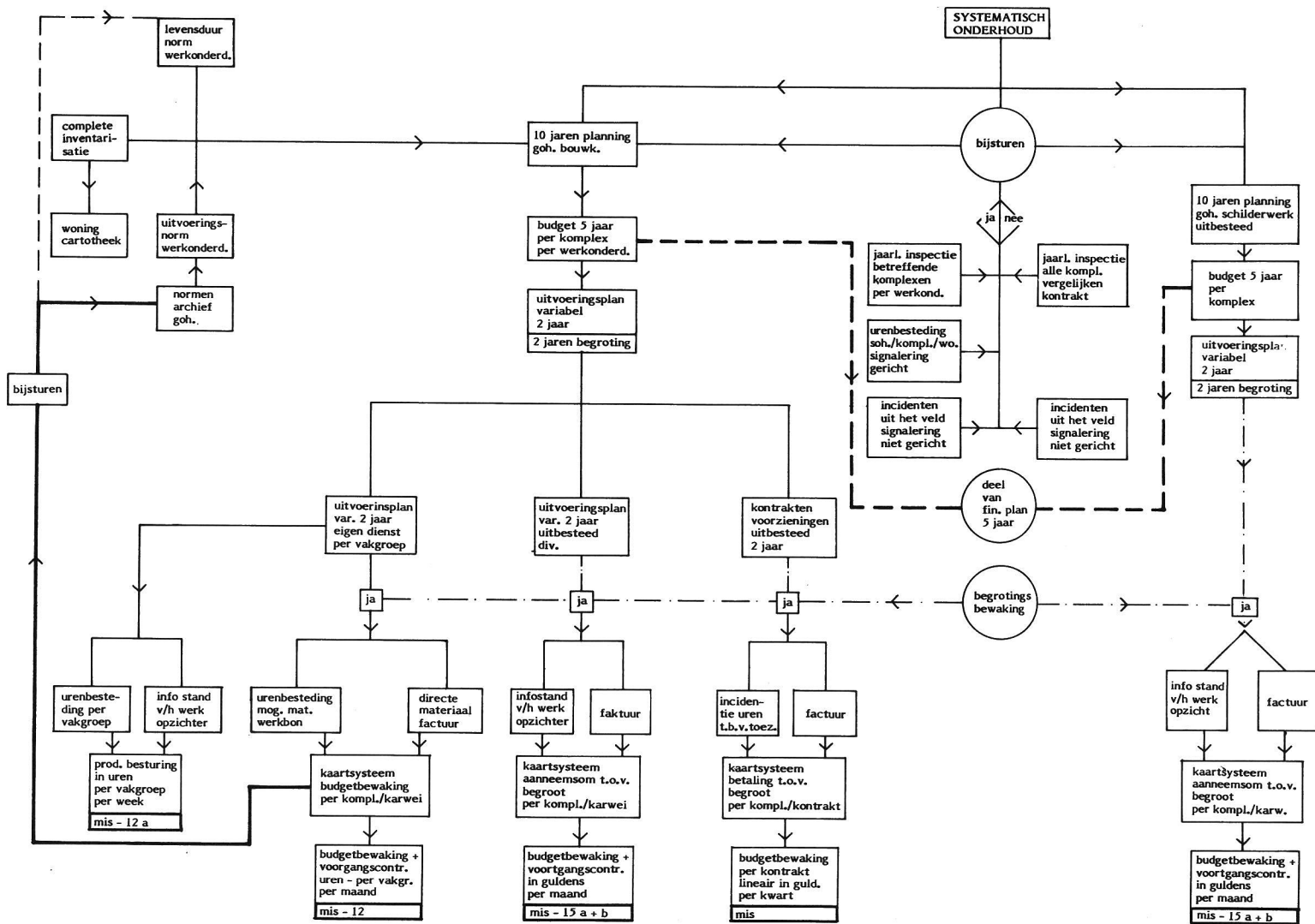
Figuur 3 geeft het door de SAVO opgestelde schema voor het **systematische (groot-)onderhoud**. Centraal daarin staat de 10-jaren onderhoudsplanning, de korporatie "het aquarium" genoemd: dit is in feite 3-dimensionaal planbord. Op de horizontale as staan alle complexen vermeld, op de verticale de verschillende werkonderdelen. Elke cel bestaat uit 10 jaren; met kleuren is aangegeven wanneer een bepaald werkonderdeel uit een bepaald complex aangepakt dient te worden. Aan elke werkzaamheid is een "prijkaartje" toebedeeld, optelling daarvan resulteert momenteel in een bedrag van f.28 miljoen dat de SAVO de komende 10 jaar aan groot-onderhoud dient te besteden. De meerjarenplanning wordt "gevoed" door de volgende factoren:

- De **steekproefsgewijze inventarisatie** van het woningbestand. Dit vond in 1980/1981 plaats. In bijlage 3 is de toegepaste methodiek, ter bepaling van of iets wel of niet moet worden meegenomen in het groot-onderhoud, opgenomen
- Een materiaal/instructie/**levensduurarchief**.
- Een **uitvoeringsnormenarchief**: standaard-werkomschrijving plus de benodigde materialen.

De SAVO heeft zelf deze archieven opgesteld, omdat de bestaande normen van bijvoorbeeld Misset en Bouwcentrum te vaag en te algemeen waren. Veranderingen in gegevens van deze twee archieven kunnen leiden tot aanpassingen van het hele aquarium. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat er hogere eisen worden gesteld aan een bepaald werkonderdeel, zodat de veroudering relatief eerder optreedt, met als gevolg dat eerder tot vervanging moet worden overgegaan. Een ander voorbeeld betreft de situatie dat uit de urenbesteding blijkt dat de urenbesteding voor een bepaald werkonderdeel (groot-onderhoud) minder wordt door toepassing van andere materialen. Beide voorbeelden leiden tot correcties op het aquarium: in het eerste geval is sprake van een prijsopdrijvend effect, zodat (uitgaande van een ongewijzigd budget) werkzaamheden opschuiven; het tweede voorbeeld brengt een omgekeerd effect teweeg.

Een jaar uit het meerjarenplan is in feite een **koncept-jaarbegroting**. Allereerst worden op management-niveau de uitgangspunten voor het beleid vastgesteld. Daarbij worden via een koppeling met de financiële meerjarenplanning de financiële randvoorwaarden opgesteld. Het bedrijfsbureau stelt aan de hand van de door het beleid geformuleerde uitgangspunten een eerste versie op (eventueel gekorrigeerd voor wat betreft veranderingen in de archieven) en speelt dat door aan de afdeling Onderhoud. Tevens wordt vanuit de urenbesteding aan het service-onderhoud aangegeven waarop gelet dient te worden (complexen, werkonderdelen).

Vervolgens begint de onderhoudsdienst aan de jaarlijkse inspectie, gericht



Figuur 3. Systematisch onderhouds-schema van de SAVO

op de op het programma staande onderdelen en op hetgeen vanuit de urenbesteding service-onderhoud en vanuit overige (toevallige) signaleringen nadere aandacht verdient. Op basis van de inspectie geeft de onderhoudsdienst aan waar veranderingen plaatsvinden ten opzichte van het oorspronkelijke jaarplan. Tevens rekent deze afdelingen de veranderingen door, op basis van door het beleid vooraf opgestelde financiële randvoorwaarden. Uiteindelijk stelt het bedrijfsbureau weer het definitieve concept op dat ter goedkeuring aan het bestuur wordt aangeboden (november). Ook de ledenvergadering (december) moet goedkeuring verlenen.

Als de begroting definitief is vastgesteld gaat binnen de afdeling Onderhoud het onderdeel **Planning en Werkvoorbereiding** er mee aan de gang. Deze afdeling stelt de techniek vast en bepaalt wanneer iets tot uitvoering gebracht gaat worden: men maakt een **doorloopplanning**. Dit laatste wordt door het bedrijfsbureau uitgezet op een planbord per vakgroep, voor wat betreft het uit te voeren groot-onderhoud. Deze planborden hebben 4 doelen:

- besturing van de capaciteit van de eigen onderhoudsdienst;
- kostenbewaking (controller) t.o.v. het budget;
- tijdsbewaking;
- levering van actuele groot-onderhoudsgegevens ten bate van de normstelling (kalkulativenormen).

Voor het bewaken van de planning van groot-onderhoud verstrekt de cheffuitvoering wekelijks de voortgangsgegevens aan het bedrijfsbureau: hoeveel procent van een bepaalde werkzaamheid reeds is voltooid. Indien een en ander afwijkt van de begroting (/de doorloopplanning) geeft het bedrijfsbureau het signaal. De afdeling Onderhoud bepaalt wat voor bijstellingen er doorgevoerd zouden kunnen worden, voor wat betreft uitbesteden of verschuiven van groot-onderhoudswerkzaamheden.

Uiteindelijk is de meerjarenplanning een instrument voor het technische beleid, het personeelsbeleid en het financiële beleid.

De begrotingen worden momenteel per jaar opgesteld. Binnen het bedrijfsbureau bestaat de gedachte dat een begroting voor twee jaar beter functioneert als besturingsmechanisme, vooral financieel gezien en voor wat betreft het personeelsbeleid. In feite is men hier al mee bezig: van een jaar wordt een definitieve begroting opgesteld, van het jaar daarop een variabele.

Op korte termijn zal dit binnen de SAVO echter nog niet verder worden uitgekristalliseerd. Eerst moet men verder met het aanpassen van de organisatie aan de huidige situatie. Recente ontwikkelingen met gevolgen voor de organisatie betreffen: de meerjarenplanning; de invoering van de onderafdeling planning en werkvoorbereiding en de automatisering. Ook hier ligt een taak voor het bedrijfsbureau: het hoofd daarvan is het hele onderhoudsysteem aan het ontleden in intern door de technische dienst te volgen procedures (zie bijlage 4 voor twee voorbeelden hiervan).

De administratieve besturing van het aquarium moet dringend **geautomatiseerd** worden, om daardoor zeer snel de gevolgen van correcties door te kunnen rekenen (momenteel wordt het meeste nog handmatig verwerkt). Dit levert echter problemen op voor soft-ware deskundigen. Een bedrijf, waarmee de SAVO in zee was gegaan, heeft het niet voor elkaar gekregen.

Er zou wel gebruik gemaakt kunnen worden van een bestaand programma, maar dat moet worden toegespitst op de SAVO-organisatie. In 1986 zal dit verder worden uitgewerkt.

In feite vormt het groot-onderhoud de sluitpost voor wat betreft uitvoering in eigen beheer. Het service- en het mutatie-onderhoud hebben in principe voorrang. Daarnaast gaat men uit van de capaciteit van het werkapparaat. Aan de hand daarvan wordt bepaald wat wordt uitbesteed en wat in eigen beheer wordt uitgevoerd. Het service- en mutatie-onderhoud voert de korporatie overwegend zelf uit.

Groot-onderhoud van specialistisch karakter of van grote omvang wordt so wie so altijd uitbesteed. De verdeling van de rest van het groot-onderhoud over 'zelf doen' of 'uitbesteden' hangt af van de beschikbare capaciteit van het werkapparaat. Pieken en dalen worden opgevangen via het schuiven van/naar groot-onderhoud. Het liefst gaat men bij de SAVO uit van een optimale werkdruk via een krappe planning. Schilderwerk wordt altijd uitbesteed. Binnen het schematische onderhoud neemt dit een aparte plaats in. Jaarlijks worden alle complexen geïnspecteerd, waarbij wordt uitgegaan van de met de schildersbedrijven afgesloten kontrakten. Vanuit het onderhoud dat wordt uitbesteed vindt geen terugkoppeling van informatie over uren en materialen plaats. Wel houdt de SAVO toezicht op de uitvoering.

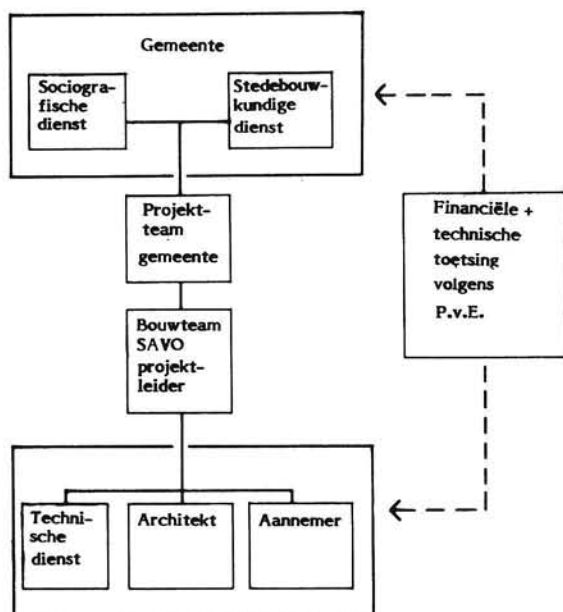
Belangrijk in de onderhoudsfilosofie van de SAVO is dat men er van uitgaat dat **de belangrijkste fase om het onderhoud te beheersen de programma- en ontwikkelingsfase betreft**. De gekozen konstruktie voor planontwikkeling staat weergegeven in figuur 4.

"In deze konstruktie heeft de aannemer de grootste verantwoordingsrol als het gaat om de relatie kwaliteit en prijs, zowel op het gebied van materiaal als konstrukties als ook de produktietechniek. Deze verantwoording komt tot uitdrukking door het afgeven van **meerjarige garantiekontrakten** door de aannemer, waarin hij garant gaat staan voor de kwaliteit c.q. konstrukties en materiaaltoepassing in de woningen op korte en langere termijn (15 jaar) onder uitsluiting van een normaal verouderingsproces met de daarbij behorende klachtenkarakteristieken".

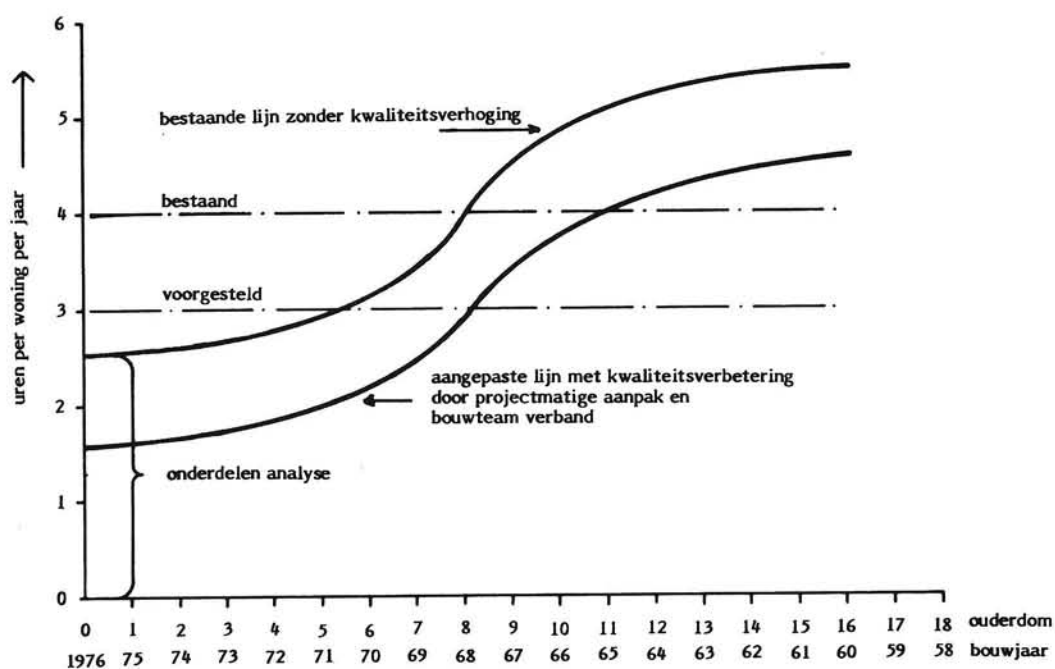
Uit figuur 5 valt af te leiden dat de aannemers moeten garanderen dat aan klachtenonderhoud in de beginsituatie 1,5 uur en na 15 jaar 4,5 uur mag worden besteed, waarmee de klachtencurve met 1 uur per jaar omlaag wordt gebracht. De aannemer staat garant voor het klachtenonderhoud dat boven deze lijn uit zal gaan. De korporatie is verplicht om binnen deze lijn het klachtenonderhoud uit te voeren voor eigen rekening. De aannemer krijgt geregeld informatie toegestuurd over de urenbesteding door de korporatie ten behoeve van het service-onderhoud.

De SAVO hanteert de kwaliteitsgarantie vanaf 1979. Pas twee keer is overwogen om naar een aannemer te gaan om geld op te eisen. Overigens worden uitschieters naar boven nog wel geaccepteerd als daar in andere jaren uitschieters naar beneden tegenover staan: men werkt met voortschrijdende gemiddelden.

Figuur 4. Planontwikkelingsstructuur: de participanten



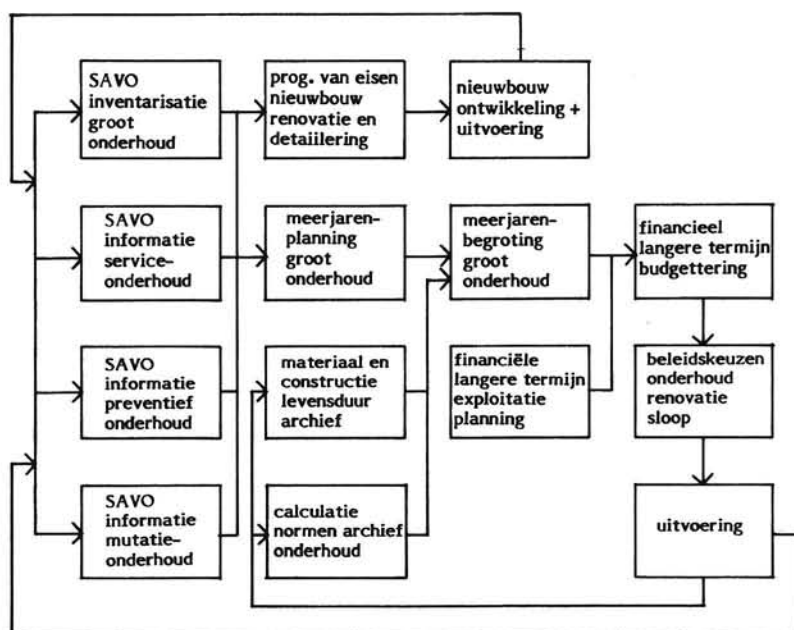
Figuur 5. Klachtencurve



Tevens werkt men bij de SAVO met een **standaard-referentiebestek**. Deze wordt momenteel herzien. Door het bestaan van het S.R.B. kan een verantwoorde onderhoudsarme materiaalkeuze worden toegepast, hetgeen ook weer het bestaan van de kwaliteitsgarantie mogelijk maakt.

Figuur 6 geldt als samenvatting van het systematische onderhoudsbeleid dat bij de SAVO wordt gevoerd, waarbij nieuwbouw en informatie/kennis over bouwdelen en uitvoering belangrijke plaatsen innemen.

Figuur 6. Cybernetisch principe van systematisch onderhoud



Het uiteindelijke resultaat van de onderhoudsbenadering van de SAVO is voor een deel af te lezen uit tabel 10. Het service-onderhoud is aan een duidelijk dalende tendens onderhevig. Hierbij moeten echter wel enkele kanttekeningen worden geplaatst.

- De daling is het meest hevig in de klasse 1946 - 1955. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de slechtste woningen uit deze klasse worden gerenoveerd.
- Opvallend is de stijgende tendens bij de naoorlogse gerenoveerde woningen. Dit is voor een belangrijk deel te wijten aan een na-ijl effect van renovaties. In dit kader is het van belang te weten dat men bij de SAVO van plan is ook voor renovatie een garantieregeling op te stellen.
- De dalende tendens in de urenbesteding wordt, relatief gezien, mede veroorzaakt door het feit dat er recent veel nieuwbouw plaatsvond. Door de dalende nieuwbouwactiviteiten zal de bestaande voorraad echter een steeds grotere stempel op het gemiddelde gaan drukken, zodat over een aantal jaren de urenbesteding service-onderhoud wellicht weer gaat stijgen.
- Bouwdelen van woningen blijven aan slijtage onderhevig, hoe goed er ook

wordt gepland. Bewoners zullen altijd klachten blijven houden. Ook hierdoor ontstaat de verwachting dat de daling van de urenbesteding niet eeuwig door zal kunnen gaan, maar eens op een bepaald minimum zal blijven steken.

Tabel 10. Service-onderhoud in uren per woning (in bouwjaarklassen) per jaar

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	aantal woningen in 1985
Vooroorlogs niet- gerenoveerd		7,05	7,96	6,16	5,93	5,01	50
Vooroorlogs gerenoveerd		3,61	3,89	3,53	3,15	3,25	338
Naoorlogs gerenoveerd				1,21	2,05	3,81	438
1946 - 1955		6,49	6,22	4,73	3,78	2,59	642
1955 - 1965		4,22	4,25	4,08	3,84	3,64	932
1965 - 1975		3,74	3,47	3,55	3,60	3,46	1.452
1975 - 1985		0,95	1,52	1,56	1,43	1,70	1.515
Totaal	4,45	3,98	3,74	3,47	3,05	2,95	5.367
w.v. ten laste van:	fondsen rijksnorm			0,62 2,85	0,64 2,40	0,57 2,38	

II.7. Administratieve aspecten (voor zover nog niet behandeld)

Informatiebehoefte

Bij de SAVO hanteert men het management-informatiesysteem (MIS). Het MIS wordt opgesteld door het bedrijfsbureau: hier verzamelt men het basismateriaal (komputeruitdraaien vanuit de werkbonnen, werkbonnenvoorraad, materiaalbonnen, steekproefgegevens magazijn). Vanuit het basismateriaal vult men handmatig voorbedrukte formulieren in. Sommige formulieren worden wekelijks ingevuld, andere maandelijks, weer andere eens per kwartaal. Het geheel beslaat diverse onderwerpen. De gemeenschappelijke noemer is de budgetbewaking. Als voorbeeld kunnen de volgende onderwerpen worden genoemd:

- urenbewaking budget service-onderhoud per werkonderdeel;
- budgetbewaking urenbesteding groot-onderhoud per vakgroep;
- budgetbewaking uitbesteed werk;
- produktieplanning GOH per periode;

- werkvoorraad SOH en MOH per vakgroep;
- urenbesteding per soort onderhoud en per uitgevoerde klacht;
- budgetbewaking materieel;
- budgetbewaking materiaalbesteding per kostenplaats;
- kilometrage bedrijfswagens;
- rijtijden per vakgroep;
- kilometerdeklaraties;
- management info kengetallen.

Laatstgenoemd formulier is als bijlage 5 aan het verslag toegevoegd. De formulieren zijn vooral bestemd voor de direktie en het hoofdonderhoud. Het bedrijfsbureau heeft hier weer een signaalfunctie, terwijl de afdeling Onderhoud de verklaringen levert voor de gekonstateerde ontwikkelingen. Vervolgens maakt het bedrijfsbureau een kwartaaloverzicht van de belangrijkste cijfers met de verklaringen erbij. Dit wordt in de staf besproken. Een samenvatting hiervan is bestemd voor de besprekingen met het bestuur, waarbij wordt overlegd over de budget- en efficiencybewaking. De gegevens van de werkbonnen vormen de basis voor het MIS. Per week wordt allereerst door middel van een uitdraai van de kwantiteit van de bonnen de werkvoorraad bepaald: wat was er, wat is er bijgekomen, wat is er nu nog. Van het aantal ontvangen en uitgevoerde werkopdrachten wordt voor het service- en het mutatie-onderhoud eens in de vier weken een grafische voorstelling gemaakt, waarbij een vergelijking wordt gemaakt met het voorgaande jaar. De werkvoorraad per vakgroep wordt uitgedrukt in verwachte produktieweken, aan de hand waarvan de afdeling Onderhoud beoordeelt of aanpassing van de produktieplanning (schuiven met groot-onderhoud in eigen beheer) nodig is.

Een belangrijk gegeven uit het MIS is de urenbesteding per vakgroep, waarbij de direkte (produktieve), indirekte (improduktieve) en afwezige uren worden bewaakt.

Deze gegevens worden getoetst aan de produktienormen per kwartaal. De verspreiding van de MIS-formulieren gebeurt via een vast systeem. Enkele gegevens blijven op het bedrijfsbureau. De management-info-kengetallen uit bijlage 5 komen bijvoorbeeld op het hoogste niveau (bestuur) terecht.

Beïnvloeding onderhoudskosten

De beleidsvoering en de organisatiestructuur van de korporatie hebben een duidelijk positieve invloed op de onderhoudskosten op de lange termijn, vanwege het feit dat veel preventief onderhoud wordt uitgevoerd. Tevens speelt mee dat onderhoudsarm bouwen een duidelijk uitgangspunt vormt bij het programma van eisen voor nieuwbouw.

Kwaliteit en ouderdom van woningen zijn ook van invloed op de onderhoudskosten. Al eerder is naar voren gehaald dat de gunstige onderhoudsresultaten voor een deel te verklaren zijn uit het gemiddeld steeds jonger worden de SAVO-woningbezit. Vooral de nog niet gerenoveerde woningen van vlak na de oorlog zijn van slechte kwaliteit en beïnvloeden de onderhoudskosten in negatieve zin.

Het type woningen en het gehanteerde bouwsysteem blijken geen invloed te hebben op de onderhoudskosten.

Kalkulatie en registratie onderhoudskosten

Onderhoudskosten worden op twee manieren geregistreerd. Ten behoeve van de boekhouding wordt uitgegaan van de werkelijke loonkosten plus de kosten voor materiaal en materieel. Belangrijker binnen de SAVO is de kostenregistratie ten behoeve van de budgetbewaking in uren. Hiervoor wordt een **intern verrekenuurloon** gehanteerd. Deze is in de begroting voor 1986 als volgt opgebouwd:

salarissen (inklusief toezicht)	50,04
emolumenten	1,10
transport	4,92
Sub-totaal	56,06
alg. beleid en directievoering	11,82
onderhoudsadministratie	11,18
	79,06
toeslag ten laste van uitbesteed werk aan derden	-/- 3,56
Totaal intern verrekenuurloon:	75,50

Over de hoogte van dit bedrag wordt in de begroting 1986 (p. 81) het volgende gemeld:

"Vergelijking van ons interne verrekenuurloon met het bedrijfsleven is moeilijk te geven.

Naast de direkte kosten worden een aantal indirecte kosten zoals:

- huisvesting;
 - onderhoudsadministratie;
 - algemeen beleid;
 - interne zaken;
 - toezicht op uitgevoerd werk door derden, in het uurtarief doorberekend.
- Wanneer wij deze kosten, welke noodzakelijk zijn om onze dienstverlening aan bewoners optimaal te laten functioneren, elimineren, krijgen wij een uurtarief dat vergelijkbaar is met het bedrijfsleven".

Het definitieve uurtarief wordt bepaald door de totale kosten te delen door de produktie-uren in een jaar. Dit is een taak voor de financiële afdeling; het begrote uurtarief wordt door de afdelingen onderhoud en technische dienst bepaald.

Het registreren en kalkuleren van kosten gebeurt voor alle onderhoudssoorten (service-onderhoud, mutatie-onderhoud, groot-onderhoud) op dezelfde manier.

Voorraadadministratie/magazijn/werkplaats

De SAVO heeft een centraal magazijn met buitenopslag en met houtopslag in de timmerwerkplaats. Laatstgenoemde plek dient ter voorbereiding van service- en groot-onderhoud. Er staan diverse machines in opgesteld, waarvan de pas aangeschafte houtimpregneerinstallatie de belangrijkste is. Er is een structureel tekort aan tropisch hardhout. Door het impregneren van (zacht) grenen hout wordt een kwaliteit verkregen die vergelijkbaar is met hard hout. Het hout blijft overschilderbaar. Op deze manier wordt tevens een bijdrage geleverd aan het opheffen van de overschotten bij de Zweedse houtproductie. Diverse aannemers uit de regio maken tegen betaling gebruik van de houtimpregneer-installatie, hetgeen de efficiency van de aankoop vergroot.

De voorraad wordt per gekodeerd magazijnartikel bewaakt. Per jaar worden zo'n 10 tot 12 steekproeven genomen. Daarbij wordt voor één of meer vakgroepen de voorraad in het magazijn vergeleken met de voorraad zoals deze vanuit het kaartsysteem zou moeten zijn (ca. 30 artikelen per vakgroep).

Er is een magazijnbeheerder (half-time) en één assistent (drie-kwart-time). Per artikel is een minimum/strategische voorraad bepaald. Een maal per jaar wordt er balans opgemaakt. Al enkele jaren schommelt de totale waarde van de voorraad rond de 3 ton, waarvan 90% in het magazijn zelf en 10% in de auto's.

De voorraadadministratie is nog niet geautomatiseerd, in verband met de prioriteitsstelling.

Ten behoeve van het inkoopbeleid sluit het hoofd onderhoud raamovereenkomsten af met vaste leveranciers.

Woningstamkaart/technische kartotheek

Aan het opstellen van een woningstamkaart wordt al enige tijd gewerkt. Waarschijnlijk komt men er dit jaar nog mee klaar. Per woningtype wordt voor zowel binnen als buiten een technische stamkaart opgesteld. De informatie op de stamkaarten wordt vooral gebruikt door de afdeling planning en werkvoorbereiding; zij kunnen daarmee bepalen wat voor materialen er moeten worden aangeschaft bij eventuele vervanging.

II.8. Procedures technische dienst

II.8.1. Serviceonderhoud

Klachtenmelding

Klachten kunnen bij de SAVO op verschillende manieren binnenkomen:

- Bewoners kunnen 24 uur per dag hun klachten kwijt op een klachtenband (telefonisch antwoordapparaat).
- Daarnaast worden klachten die telefonisch dan wel mondeling bij de balie binnenkomen ook in behandeling genomen. Spoedklachten worden direkt gemeld aan de Technische Dienst.
- Elke middag houdt de opzichter een uur lang een telefonisch spreekuur. Bewoners kunnen dan vragen stellen over doe-het-zelf ingrepen, verbouwingen en renovaties. Dit is tevens een gelegenheid om klachten te uiten over uitvoering van onderhoudswerkzaamheden. Ook hier kunnen

klachten uit voortkomen.

- Onderhoudsuitvoerders zelf kunnen signalen leveren aan de hand waarvan een vervolgbon wordt uitgeschreven.

De klachten via de balie en de opzichter worden op standaard-klachtenlijsten genoteerd. Een administratief medewerker van het bedrijfsbureau verwerkt de klachten tot werkbonnen. De klachtenband wordt iedere morgen om 8.15 uur door hem afgeluisterd. Aan de hand van de omschrijving van de klacht bepaalt hij of eventueel eerst een opzichter langs zal moeten gaan voor inspectie. Overigens zullen binnenkort de bonnen door medewerkers van de afdeling onderhoud geschreven gaan worden.

Uitvoering

De door het bedrijfsbureau opgestelde bonnen gaan dagelijks naar de afdeling onderhoud. Hier worden de bonnen gesorteerd per vakgroep en per rayon. Dagelijks haalt de voorman de werkvoorraad uit de rayonindeling die is opgesteld door de afdeling werkvoorbereiding. De voorman deelt het in over zijn ploeg.

Sinds de invoering van de arbeidstijdverkortung werkt men bij de SAVO met 4 in plaats van met 5 rayons. De rayons zijn op maandag tot en met donderdag aan de beurt. De vrijdag(morgen) wordt als 'dweildag' gezien: "deze dag kan worden gebruikt om pieken in de week op te vangen en bovendien om nog meer gestalte te geven aan de vandalismebestrijding".

De wijziging van de rayonindeling had ook te maken met de drastische verlaging van het klachtenonderhoud-aanbod. Bij de nieuwe indeling gelden drie uitgangspunten:

- evenwichtige opbouw van de uit te voeren werkzaamheden;
- duidelijkheid t.o.v. de bewoner;
- redelijke geografische spreiding.

Momenteel gaat binnen de SAVO 9 à 10 procent van de produktieve tijd op aan het reizen.

Afhankelijk van de omschrijving van de klacht wordt óf materiaal uit het magazijn betrokken óf vanuit de klussenwagen. Materiaal dat uit de klussenwagen wordt gehaald wordt de volgende dag weer aangevuld. De verantwoordelijkheden hierbij liggen in principe bij de werkvoorbereiding. Het indirecte personeel dat bij de uitvoering van het service-onderhoud min of meer is betrokken bestaat uit 5 personen: hoofd onderhoud, chef en medewerker werkvoorbereiding, chef uitvoering en één van de assistent-opzichters (zie ook afdeling onderhoud-manbezetting en taakverdeling). De uitvoering van het service-onderhoud vindt voornamelijk in eigen beheer plaats (zie ook beleid technische dienst).

Indien een bewoner niet thuis is, wordt de 'gele kaart' in de bus gedaan met daarop de mededeling dat de SAVO (bij geen tegenbericht) de eerstkomende vrijdag weer langs zal komen. Indien men dan weer niet thuis is, krijgt de bewoners de 'rode kaart' in de bus, waarop de mededeling dat de klacht op-nieuw moet worden gemeld. (zie bijlage 6).

Kontrole

Uitvoering van service-onderhoud wordt maar heel af en toe gecontroleerd en meestal per toeval, door de assistent-opzichter. Indirect controleert ook de bewoner: deze let er (vooral in eigen belang) vrij nauwkeurig op hoe een

klacht wordt verholpen. Hierbij geldt 'geen nieuws, goed nieuws': op- en aanmerkingen komen vrij direct bij de opzichter terecht, tijdens het telefonisch spreekuur iedere middag.

Administratieve verwerking

In bijlage 6 is een kopie van de werkopdrachtenbon opgenomen. De administratieve medewerker van het bedrijfsbureau vult tevoren de onderdelen 1 t/m 15 in. Van groot belang is de omschrijving. Met de klachtenbon als belangrijkste meldingsmedium komt de vraag naar boven of door deze manier van werken niet te vaak een opzichter op pad moet om een meer exakte klachtenomschrijving te krijgen of dat niet een verkeerde vakman met verkeerd materiaal op een klacht afkomt. Voorbedrukte, door bewoners in te vullen klachtenkaartjes lijken misschien meer soulaas te bieden. Toch blijkt de bij de SAVO gehanteerde aanpak in de praktijk nauwelijks op problemen te stuiten.

De afdelingscodering (12) zegt iets op het soort onderhoud waarop de werkbbon betrekking heeft en waar het op afgeboekt moet worden.: service o.h.; groot o.h.; mutatie-o.h.; door te berekenen werkzaamheden t.b.v. projecten; algemeen direct; Stichting Studentenhuisvesting Zwolle; Service abonnement. Hieruit wordt duidelijk dat de werkbbon niet alleen voor het service-onderhoud geldt.

Onder nummer 13 wordt naast het werkonderdeel ook de lokatie in de woning gekodeerd. Onder deze kodes kunnen ook de niet-direkt produktieve uren worden aangegeven, zoals: werkvoorbereiding, ondernemingsraad, opruimen, onderhoud machines/eigen gebouwen/wagenpark.

De gegevens van de onderdelen 1 t/m 15 worden op donderdag (en vrijdag indien nodig) ingevoerd in de computer. De informatie die wordt ingevuld door de vaklui wordt op dinsdag ingevoerd, uitgaande van de bonnen van de week ervoor. Voordat dit laatste gebeurt, wordt eerst met de hand (staffellijstje) een 40-urenkontrole per vakman uitgevoerd. Dit heeft als voordeel dat eventuele fouten (2 of 3 van de 300 afgeboekte bonnen) er van te voren al worden uitgehaald. De computer levert uiteindelijk de definitieve man-urenstaat.

De werkopdracht bevat drie exemplaren: een witte, een groene en een gele. Het bedrijfsbureau geeft de witte en de groene bon aan de afdeling werkvoorbereiding. Vanaf de gele bon worden de basisgegevens in de computer gestopt. Daarna wordt de gele bon in een map opgeborgen per vakgroep. De gele bonnen-map geeft aan wat de werkvoorraad is.

Indien een karwei wordt uitgevoerd, dan krijgt de vakman het witte exemplaar mee. Het bedrijfsbureau krijgt de groene bon en stopt deze in de uitvoer-map. De gele bon wordt dan vernietigd. Indien een karwei toch niet wordt uitgevoerd dan komt de witte bon weer terug, waaraan de groene gekoppeld moet worden. In de gele-bonnen-map wordt het nummer van de bon dan op een vel geschreven; dit nummer wordt weer doorgestreept als het karwei weer voor uitvoering aan de beurt is en het bedrijfsbureau weer de groene bon krijgt.

Als het karwei is uitgevoerd dan komt op het bedrijfsbureau de door de vakman ingevulde witte bon terug, waarna de groene wordt vernietigd.

Eens per kwartaal vindt screening van de werkvoorraad plaats: de inhoud van de verschillende mappen wordt gecontroleerd en er vindt vergelijking plaats

met hetgeen nog bij de opzichter is en met de stand die volgens de kompu-
ter er zou moeten zijn. Er worden altijd wel fouten ontdekt, meestal uit-
voeringstechnisch gezien. Uiteindelijk wordt het oordeel van de chef uit-
voering gevraagd.

De vakmannen moeten de materiaalkodes invullen, samen met de aantallen.
De prijzen worden door de magazijnmeester ingevuld. Uiteindelijk wordt dit
via het MIS bewaakt, waarin de materiaalbesteding per gewerkt uur naast
de begrote cijfers daarvoor wordt gezet.

II.8.2. Mutatieonderhoud

Algemeen

Het mutatieonderhoud vormt binnen de SAVO een steeds toenemend pro-
bleem. Gedurende de afgelopen 5 jaar is de direkte urenbesteding per wo-
ning gezien, met bijna 100% toegenomen: in 1980 0,35 uur, eind 1984 0,65
uur. "Dit is ondermeer het gevolg van een andere kijk op het goed huis-
vaderschap en tevens de grote vloed van de mutaties in de mutatie-top-
tien (de complexen waarin de meeste mutaties voorkomen)" (begroting
1986, p. 21). De verslechtering van het begrotingsresultaat 1986 ten opzich-
te van 1985 wordt voor een deel geweten aan het toenemend aantal muta-
ties. In 1985 legde bovendien het mutatieonderhoud een beslag van 11,3%
(5.473 uren) op de urenbesteding onderhoud direkt, terwijl dit in 1986 op-
loopt tot 15,0% (7.200 uren).

Procedure

Na huuropzegging door de bewoner wordt hem/haar een bevestiging hiervan
gezonden, voorzien van datum en tijdstip van de te houden 1e opname. Te-
vens wordt medegedeeld hoe te handelen bij verhindering en eventuele ge-
volgen. Daarnaast worden toegezonden:

- inventarislijst + overdrachtformulier (bij GOH c.q. renovatie steeds ak-
tueel maken);
- herstellprijzenlijst;
- normstelling bij woningopname.

In feite vormt de eerste opname een (afdoende) basis voor eventuele juri-
dische ingebrekestelling.

De opzichter mutatie-onderhoud plant de 1e opname in en zodanig dat een
termijn van tenminste 10 dagen tussen de 1e opname en de eindopname be-
staat. Genoemde termijn biedt de bewoner de gelegenheid tot het herstel-
len van gebreken, welke voor zijn rekening zouden komen. De eindopname
vindt plaats nadat de sleutels definitief zijn ingeleverd, vóór of op de da-
tum dat het huurkontraakt eindigt. De eindopname betreft een toetsing van
het 1e opname rapport + controle op de herstelling van de daarop vermelde
gebreken, welke door de bewoner moesten worden hersteld. Tevens vindt
controle plaats op gebreken welke ten tijde van de 1e opname niet zicht-
baar waren.

Kernpunten betreffende het opnamewerk

- De 1e en eindopname dienen door dezelfde opzichter te worden uitge-
voerd.

- Voordat de opnames worden uitgevoerd moet worden nagegaan of er wijzigingen in de woning zijn aangebracht in afwijking van de inventarislijst met toestemming van de SAVO (via woningkartotheek - of opz. S.O.H.).
- De beoordeling van de woning vindt plaats per vertrek, per inventarisonderdeel volgens de inventarislijst en a.d.h.v. de normstelling.
Tevens moet gecontroleerd worden of eventuele wijzigingen en of niet tot de inventaris behorende goederen zijn overgenomen.
- Uitsluitend gebreken welke voor rekening van de bewoner zijn dienen met een "F" in de prijskolom van het opnamerapport te worden aangeduid.
- Indien de veronderstelde hersteltermijn langer dan 7 dagen zal gaan duren, dient de afdeling bewonerszaken hierover te worden geïnformeerd.
- Na de opnamewerkzaamheden moet een kostenkalkulatie worden opgesteld a.d.h.v. de standaard prijzenlijst (uitsluitend voor de met "F" gemerkte gebreken).
- Uiterlijk één dag na de eindopname moet het opnamerapport aan het bedrijfsbureau zijn aangeboden t.b.v. het uitschrijven van de werkopdrachten.
- Als het opnamerapport de f 500,- te boven gaat zal door het bedrijfsbureau een nakalkulatie op de met "F" gemerkte gebreken worden uitgevoerd.

Onder de verantwoordelijkheid van het bedrijfsbureau worden de opnamerapporten tijdig van werkopdrachten voorzien, teneinde de hersteltermijn van 7 dagen te kunnen verwezenlijken.

Sleutels

- Na de opname wordt 1 sleutelset in de sleutelkast van de afd. onderhoud afgehangen.
- Na ontvangst van de werkbonnen worden deze per vakgroep incl. een kopie van het opnamerapport als spoedbon uitgegeven.
- Na uitvoering van de werkzaamheden worden deze afgevinkt op kopie opnamerapport. Bij retourontvangst van de werkbonnen van de diverse vakgroepen vindt gereedmelding plaats door het bedrijfsbureau aan de opzichter mutatie-onderhoud (en bewonerszaken) d.m.v. afgevinkt rapport.
- Sleutels worden na uitvoering door c.q. via de opzichter mutatie-onderhoud aan de bewoners geretourneerd, binnen een termijn van 10 dagen na uitvoering van de laatste werkzaamheden.

Kontrole

Steekproefsgewijs worden kopie werkbonnen gemaakt en wordt controle gehouden op een daadwerkelijke uitvoering door de opzichters van het mutatie- en/of service-onderhoud.

Verrekening van de met "F" gemerkte gebreken

- alle beschadigde en/of verdwenen inventarisdelen van de woning voor zover zij een direkt gevolg zijn van misbruik door de bewoner.
- alle wijzigingen aan de vloeren, wanden, plafond etc. welke op zijn technische merites niet aan de gestelde eisen voldoen (zie o.a. toelichting normstelling).
- alle gebreken t.o.v. de normstelling welke mede tot het bewonersonder-

houd behoren.

- Nadat het bedrijfsbureau alle afgewerkte bonnen van de diverse vakgroepen na uitvoering van het mutatie-onderhoud heeft ontvangen en t.b.v. de informatiestroom heeft verwerkt worden de copybonnen van de met "F" gemerkte gebreken aan de administratie ter hand gesteld, welk deze als naslag bij het copy opname-rapport voegt.
- Indien bij uitvoering van de herstelwerkzaamheden op verzoek van de nieuwe bewoner aangebrachte wijzigingen worden geaccepteerd en of bepaalde gebreken niet behoeven te worden hersteld moet dit op de werkbond worden vermeld en de bon door de bewoner worden afgetekend.

Bij retourontvangst van de werkbond dient de administratie hierover te worden geïnformeerd welke voor verdere verrekening zal zorgdragen.

Voorrijtarief

Bij uitvoering van het mutatie-onderhoud voor rekening bewoner dient naast de herstelkosten het voorrijtarief (thans f 25,-) in rekening te worden gebracht.

Indien gelijktijdig verhuurdersonderhoud moet worden uitgevoerd, kan het voorrijtarief vervallen.

Onder de zorg van de administratie wordt de bewoner, op basis van de gemaakte kostenkalkulatie, de nota aangeboden.

Toelichting normstelling

Bij een reeds lang gebruikte woning (stel + 15 jaar) zal een zekere mate van slijtage optreden aan inventarisdelen welke niet rechtstreeks aan de huurder te wijten is. Hierdoor zal bij het opnemen van oudere woningen een versoepeling van interpretatie van de normstelling in acht genomen dienen te worden. Derhalve zullen in voorkomende gevallen sommige onderhoudsgebreken welke normaal voor de bewoner zijn, voor rekening van de SAVO genomen moeten worden.

Wijzigingen in woning welke niet zijn aangevraagd, en geen of nauwelijks invloed uitoefenen op de verhuurbaarheid.

bijvoorbeeld:

- wanddoekrekje
- handdoekhaakje op deur of tegel
- passpiegel in kastdeur
- extra bergschap in kelderkast c.q. keuken, berging
- kleine deurspijkers t.b.v. ophanging kalender, sleutels enz.
- kledinghaken in kastdeuren (plak of schroefmodel)
- gordijnrail en pluggaten hiertoe
- tegelsierstickers
- tuinindeling tegelpaden,

hoeven niet in de opname betrokken te worden.

Wijzigingen welke de verhuurbaarheid ernstig kunnen beïnvloeden, zijn bijvoorbeeld:

- uitbreken tussenwand, c.q. kastwand
- wijziging elektrische installatie en/of delen daarvan
- wijziging gas installatie
- wijziging waterleiding installatie

- plaatsing gastoestellen, zoals geiser, kachels met foutieve aansluitingen van gas en afvoertechniek
- aanbrengen open haard
- wijziging badcel
- foutief aanbrengen zonwering
- aanbouwsels en opstallen
- alle woningaanpassingen welke niet zijn aangevraagd:

Slechts aangevraagde wijzigingen kunnen, mits zij aan de technische eisen voldoen, worden goedgekeurd en geaccepteerd bij het mutatie-onderhoud.

Uitgangspunt moet zijn dat: de nieuwe bewoner binnen redelijke kosten de nieuwe woning moet kunnen betrekken.

Van sommige veranderingen die bewoners zelf aanbrengen, betaalt de SAVO de restwaarde bij verhuizing:

- (uitbreiding van) CV-installatie;
- dubbele beglazing;
- spouwmuurisolatie;
- sommige aanpassingen in de badkamer.

Voor onderlinge overname van spullen en veranderingen tussen de oude en nieuwe huurder heeft de SAVO een standaard overnameformulier opgesteld.

Voor wat betreft de **uitvoering** van het mutatie-onderhoud wordt momenteel een proef ondernomen. Vroeger gingen diverse vaklui van diverse vakgroepen naar een leeggekomen woning, afhankelijk van de uit te voeren werkzaamheden. Nu is er echter een vaste mutatieploeg van twee all-round vakmensen, die al het mutatie-onderhoud in één keer plegen uit te voeren. Dit experiment lijkt een behoorlijke besparing in reistijd op te leveren. Voorwaarde voor slagen is evenwel een goede uitrusting van de klussenbus.

De **administratieve verwerking** loopt hetzelfde als bij het service-onderhoud: er wordt van dezelfde werkbonnen gebruik gemaakt. Dit geldt overigens ook voor de laatste te behandelen soort onderhoud.

II.8.3. Groot/preventief onderhoud

De initiëring van het groot onderhoud vindt plaats vanuit de technische noodzaak, dat zijn weerslag vindt in de reeds behandelde meerjarenplanning. De directie kan in principe door het stellen van andere prioriteiten schuiven met groot onderhoud.

Groot onderhoud wordt bij de SAVO deels uitbesteed. Bij uitbesteding vindt in principe geen terugkoppeling meer plaats van uren- en materiaalbestedingen. De bewaking vindt plaats via het controleren van facturen en via de toezichthoudende rol van de SAVO-opzichter over het stadium van uitvoering. Er wordt gewerkt met min of meer vaste aannemers. Deze worden beoordeeld op prijs (offertes) en kwaliteit. Bij nieuwbouw wordt de keuze van aannemers mede bepaald door de service -onderhoud-urenbesteding op de lange termijn.

Al het schilderwerk wordt uitbesteed. Er worden meerjarenkontrakten afgesloten met garanties, waarbij een te indexeren vast bedrag per woning wordt betaald.

Het groot-onderhoud dat in eigen beheer wordt uitgevoerd, wordt voorbereid door planning en werkvoorbereiding. Deze stellen de werkschrij-

Bijlage 1: Financiële positie van de korporatie

Basis gegevens x f 1.000,00

	31-12-1984	31-12-1983	31-12-1982	31-12-1981
Langlopende middelen:				
- leningen	315.348	288.627	272.065	238.717
- kapitaal en res.	20.241	16.894	15.021	13.393
- voorzieningen	6.175	5.772	5.346	4.911
- waarborgsommen	1.053	1.010	922	809
Totaal vermogen op lange termijn	342.817	312.303	293.354	257.830
Vastgelegde middelen	335.331	304.814	282.743	247.958
Werkkapitaal	7.486	7.489	10.611	9.872

Beschikbaar voor financiering op lange termijn (x 1.000,00)

	31-12-1984	31-12-1983	31-12-1982	31-12-1981
Netto vlottend kapitaal	7.486	7.489	10.611	9.872
Belegd met ontsnapingsclausule	12.500	7.500	-	-
	19.986	14.989	10.611	9.872
Niet te beleggen 40% van de Algemene bedrijfsres.	7.994	6.641	5.885	5.181
Beschikbaar	11.992	8.348	4.726	4.691

In bovenstaande opstelling is er vanuit gegaan dat de waarborgsommen en het onderhoudsfonds op lange termijn belegd kunnen worden gezien de onderhouds- en liquiditeitsbegroting.

De toename wordt veroorzaakt door het gunstige resultaat.

In november 1983 is 7,5 miljoen voor 5 jaar belegd tegen 9,5% rente per jaar. Na 2 jaar kan zonder opgaaf van reden over dit geld worden beschikt onder aftrek van een rentekorting.

In oktober 1984 is nogmaals 5 miljoen belegd tegen 7 7/8% rente per jaar. Na 1 jaar kan zonder opgaaf van reden over dit geld beschikt worden onder aftrek van een rentekorting.

Bron: jaarverslag 1984, p. 44.

vingen op. Het benodigde materiaal wordt aangegeven op een materiaal-
uittrekstaat: een formulier dat uit vijf exemplaren bestaat (bijlage 7). Wit
blijft in het bezit van werkvoorbereiding, geel, groen, blauw en rose gaan
naar het magazijn. Geel gaat weer terug naar werkvoorbereiding, met daar-
op aangegeven wat in voorraad en wat besteld moet worden. Blauw en rose
gaan terug van magazijn naar werkvoorraad bij ontvangst van de goederen,
groen blijft in het archief van het magazijn. Geel, blauw en rose gaan naar
uitvoering, waarbij geel het ontvangstbewijs is voor het magazijn. Blauw en
rose gaan, ingevuld, weer terug naar werkvoorbereiding, die blauw weer
doorspeelt naar het magazijn.

Bijlage 2: Beschikkingsvrijheid ABR

Onderstaand geven wij een overzicht van de toetsingsbedragen met betrekking tot de beschikkingsvrijheid van de A.B.R. Stand A.B.R.

	<u>19.984.045</u>	<u>16.602.589</u>
Huuropbrengst woningen en woongebouwen	21.411.585	19.972.446
Bijdrage Rijk	<u>8.362.764</u>	<u>7.858.054</u>
	29.774.349	27.830.500
Hoogste toetsingsbedrag		
75% van huuropbrengst plus bijdragen	22.330.761	20.872.875
Bij: 2x storting in het onderhoudsfonds	<u>7.215.376</u>	<u>6.857.110</u>
	29.546.137	27.729.985
	<u>6.175.161</u>	<u>5.772.261</u>
	23.370.976	21.957.724
Laagste toetsingsbedrag		
50% van huuropbrengst plus bijdragen	14.887.174	13.915.250
Bij: 1x storting in het onderhoudsfonds	<u>3.607.688</u>	<u>3.428.555</u>
	18.494.862	17.343.805
	<u>6.175.161</u>	<u>5.772.261</u>
	12.319.701	11.571.544

Evenals in 1983 is de stand van de A.B.R. tussen het laagste en het hoogste toetsingsbedrag waardoor de onttrekkingen in 1985 gemeld moeten worden aan B en W.

In procenten bevindt de A.B.R. zich 62% boven de laagste toetsingsnorm, in 1983 was dit 43%.

Bron: jaarverslag 1984, p. 57-58.

Bijlage 3: Steekproefsgewijze inventarisatie van het SAVO-woningbestand

Inventarisatie

Tijdens de inventarisatie wordt steekproefsgewijs 20% van de woningen van het te inventariseren kompleks bezocht. Van iedere geïnventariseerde woning wordt een opnamelijst gemaakt. Op deze lijst krijgen de onderdelen een waardering die kan variëren van 1 t/m 5.

Hierna worden de onderdelen die een minder goede waardering van 1 t/m 3 hebben gekregen getotaliseerd en in een gemiddelde waardering en in een percentage van het totaal aantal opgenomen woningen uitgedrukt.

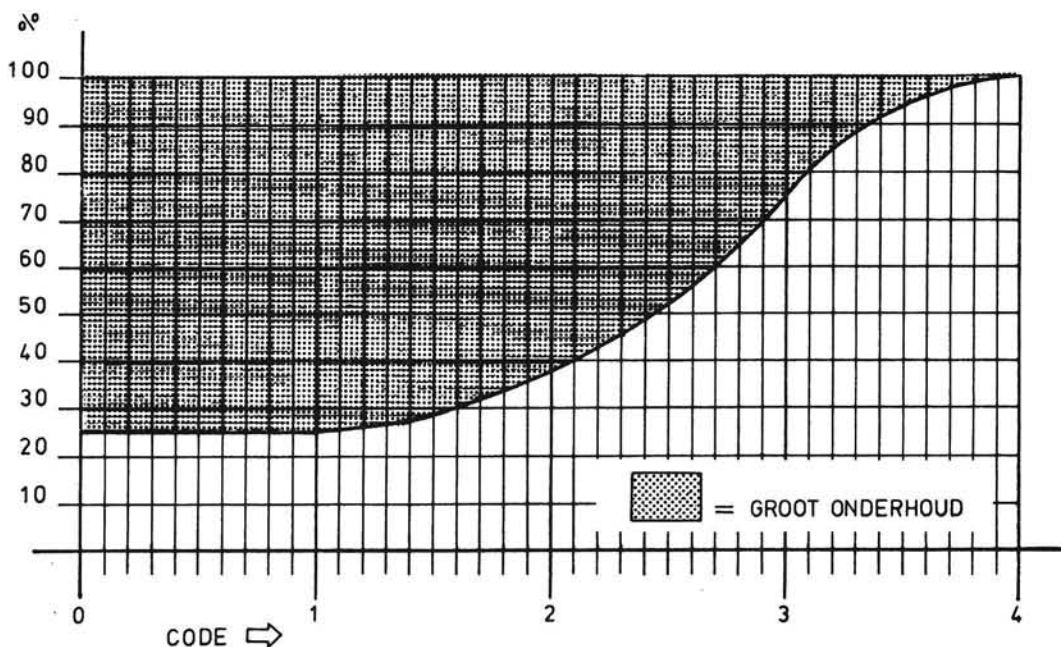
Zoekt men nu het snijpunt van de gemiddelde waardering en het hierboven genoemde percentagegetal op in de grafiek, dan kan men aflezen of dit onderdeel in aanmerking komt voor G.O.H.

Voorbeeld:

Kompleks X, 100 woningen, waarvan 20 stuks worden geïnventariseerd, onderdeel metselwerk gevels.

Waardering:	4 x 5	
	6 x 4	
	5 x 3 = 15	
	5 x 2 = 10	gem. 25 : 10 = 2,5
	20 woningen	

De gemiddelde waardering is 2,5, het aantal woningen hierbij was 10 dus 50% van de totale opgenomen woningen. Door nu het snijpunt op te zoeken van 2,5 en 50% blijkt dat dit onderdeel op het moment van de opname net niet voor G.O.H. in aanmerking komt.



Bijlage 5: Voorbeeld uit het Management Informatie Systeem

management info kengetallen 1986

periode	1984 t.o.v. 1980	1/2 85 - 1/2 86	1/2 85 - 1/2 86	1/2 85 - 1/2 86	1985	1986	1985	1986	1985	1986
---------	------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	------	------	------	------	------	------

kengetal urenbesteding

productief	100.3	100	99.7	99.4	92.8	97.1	90.6
inproductief	85.3	96.8	113.3	69.3	78.3	46.5	80.9
afwezig	103	100.6	98.1	121.3	134.6	119.2	142.5
zw. - ow.	109.2	83.9	70.4	115.5	123.8	118.8	138.4

urenbesteding productie

s.o.h.	85.6	110.8	91.1	95.8	83.4	96.6	84.3
m.o.h.	116.8	130	104.3	149	117.7	158.7	129.1
totaal	40.2	113.4	42.7	104	89.6	107.1	92.8

klachten uitgevoerd per woning op jaarbasis

1980	2.60						
1985	1.94		2.27		2.04		2.03

servicegraad

s.o.h.	1980	1.46					
	1985	1.88	1.97	1.43	1.90	1.67	1.83
m.o.h.	1980	1.93					
	1985	1.15	1.41	0.80	1.35	0.82	1.15
totaal	1980	1.57					
	1985	1.75	1.40	1.35	1.83	1.55	1.74

uren per opdracht

s.o.h.	1980	1.71					
	1985	1.44	1.54	1.27	1.43	1.24	1.45
m.o.h.	1980	1.85					
	1985	2.31	2.90	2.33	3.04	2.40	3.19
totaal	1980	1.73					
	1985	1.63	1.73	1.41	1.63	1.41	1.68

urenbesteding in % van directe uren (incl. d)

s.o.h.	1980	42.7					
	1985	33.3	38.4	34.7	35.2	31.4	33.8
m.o.h.	1980	47.6					
	1985	43.3	33.4	46.2	37.7	48.6	41.1
totaal	1980	4.6					
	1985	10.4	11.5	10.1	11	10.1	11.1

management info kengetallen 1986

periode	1/2 - 1/2	1/2 - 1/2	1/2 - 1/2	1/2 - 1/2
---------	-----------	-----------	-----------	-----------

meer - of minderbesteding t.o.v. budget - uren in %

s.o.h.	- 5.68%	- 14.65%	- 14.75%
g.o.h.	+ 14.13%	+ 19.68%	+ 18.17%
m.o.h.	+ 14.87%	+ 13.89%	+ 18.31%
afw. t.o.v. gereed plan g.o.h.	- 26.84%	- 24.95%	- 27.75%
1984: 26.8	1985: 26.4		
50%	24.4%	26.5%	25.7%
60%	11.4%	12.3%	12.4%
70%	32.1%	32.8%	28.1%
1984: 36.4	1985: 28.5		
TOTAAL	43.5%	45.1%	40.5%

magazijn materiaalbesteding per gewerkt uur

s.o.h.	1984	8.04			
	1985	7.37	8.17	7.91	7.56

overbezettingswinst cq. onderbezettingsverlies productie -

periode	198	winst	verlies	winst	verlies	winst	verlies	winst	verlies
tekenkamer									
projecten									
onderhoud									

meer of minderbesteding kilometervergoeding vast en vari

periode	1	2	3	4
tekenkamer				
projecten				
onderhoud				
totaal				

rijtijd in % uren best. uitv.	14.05	9.3	9.3	9.3
-------------------------------	-------	-----	-----	-----

info	archief	lopend	dood	dir alg	dir fea	dir tech	hfd ondh	opz
------	---------	--------	------	---------	---------	----------	----------	-----

Bijlage 6: SAVO-werkopdrachtbon en de gele kaart

savo WONINGCORPORATIE		WERKOPDRACHT		015002	
1 Perc.nr.		Paraaf huurder	Paraaf uitv.	V.V. bon.	Ja
2 Bonnr.		d.d.			Neen
3 Dat. in		18 Dat. ult			
4 Naam		19 Weeknr.			
5 Adres		20 Periode			
6 Huisnr.		21 Afwerkkd.			
7 Tel.		22 Cred./Deb.bedr.			
8 Omsch. 1		Naam	Mannr.	Ma	Di
9 Omsch. 2				Wo	Do
				Vr	Totaal
10 Urg.kd.		25			
11 Rayon	Niet thuis	26			
12 Afd.	16 Dat.	27			
13 Werkond.	17 Tijd	Totaal			
14 Vakgrp.		KM	Beginstand	Eindstand	Verschil
15 Info					
Materiaalomschrijving	Aantal	Mat. kode	Aantal	Prijs	
		30			
		31			
		32			
		33			
		34			
		35			
Vervangingskode	1 2 3 4 5 6 7 8 9				



WONING-
CORPORATIE

Ossenkamp 8
8024 AE ZWOLLE
Tel 038-530522
Servicenummer 038-537773

Naar aanleiding van een door u geuite klacht, is vandaag een medewerker van ons bij u geweest.

U was niet thuis. Om de klacht toch te verhelpen, komen wij vrijdag aanstaande bij u terug.

Indien u opnieuw niet thuis bent, komt uw klacht te vervallen. Bij verhindering kunt u bellen, tel.: 530522 tussen 15.15 - 16.15 uur.

- 94 -

[illegible]

III. CASE-STUDY BIJ BOUWVERENIGING "WILLIBRORDUS" TE OSS

Als uitgangspunt voor dit verslag dienden gesprekken, op 17 maart, 9 april, 16 april, 17 april en 19 juni 1986 gevoerd met

ing. J.T.M. v.d. Broek	- directeur
ing. J.J.N.M. v. Niftrik	- hoofd technische dienst
G.G.B. Huitink	- hoofd administratie
A.J.J.M. de Beer	- hoofd bedrijfsbureau
C.M.C.M. Meys	- medewerker bedrijfsburo (klachtenregistratie)
M.H. v. Herpen	- opzichter dagelijks onderhoud

alsmede de navolgende beleidsstukken:

- Beleidsnotitie, december 1982
- Bouwvereniging St Willibrordus, 70 jaar, 7000 woningen
- Speciale uitgave van bewonersblad "Goed gefundeerd", november 1985
- Verslag, balans en exploitatierekening 1984
- Balans en exploitatierekening 1984
- Algemene kosten en onderhoudskosten 1984, Hulpkostenplaatsen en afdelingen
- Begroting 1985
- Overzicht 3e kwartaal 1985. Algemene- en onderhoudskosten: hulpkostenplaatsen en afdelingen
- Overzicht 3e kwartaal 1985
- Begroting 1986.
- Verslag, balans en exploitatierekening 1985.

Auteur: ir H.F. Kaan

III 1. Typering van de korporatie

(De aantallen zijn ontleend aan het Verslag, balans en exploitatierekeningen 1984).

1.1. Totaal aantal woningen :	7.351
waarvan eengezinswoningen :	5.260
stapelwoningen met lift	459
stapelwoningen zonder lift	1.230
bejaardenwoningen rijenwoningen	307
bejaardenwoningen stapelwoningen	107
duplexwoningen nog te ontsplitsen	60
duplexwoningen overige	8
HAT-eenheden	27
 Overige in beheer zijnde objecten:	
kantoren, creches e.d.	9
garages	473
 Totaal van verhuureenheden in eigendom	7.833
woningen en garages in beheer van derden	84
Overige aktiva (kantoren, nut in exploitatie	3
Totaal aantal verhuureenheden	7.920

"Woningen in beheer van derden" heeft betrekking op 62 woningen van de gemeente Oss (Algemene Dienst, Sport- en Jeugdzaken, Dienst Stadsontwikkeling en Grondbeheer). Dit zijn aangekochte woningen in afwachting van sloop t.b.v. stadsvernieuwing, en dienstwoningen. Verder zijn 22 woningen in beheer van de stichting "Thuis Best" te Eindhoven: een onderdeel van de landelijke toegelaten Philips woningstichting "Hendrik van Lotharingen". Jaarlijks wordt voor deze woningen een begroting overlegd aan de eigenaar. De eigenaar stelt geen mandaten of limieten; reparaties tot f 300,- worden zonder meer uitgevoerd, de rekening volgt achteraf. Voor reparaties tussen f 300,- en f 500,- wordt telefonisch overlegd; boven f 500,- vraagt men schriftelijk toestemming. Door het marginale aandeel van deze woningen in het totale beheer is met deze procedure te werken. Beheer gebeurt voor de ABA.

De drie vroegere kantoren van de vereniging zijn verhuurd aan derden en opgenomen onder Overige Aktiviteiten.

1.2. Aantal woningen naar financieringsvorm onderscheiden

Woningen zonder rijkssteun voor 1945	48
Noodwoningen na 1945	44
Woningwetwoningen na 1945	6.451
Premiewoningen na 1945	747
Vrije sektorwoningen	61

De vrije sektorwoningen zijn een gevolg van het korporatiebeleid in de jaren '50 en '60. Door het ontbreken van voldoende groot contingent heeft de korporatie zelf woningen gefinancierd. Het betrof veelal duplexwoningen, die nu allemaal gesplitst zijn. Bij de bouw stond de korporatie geen specifieke doelgroep voor ogen.

1.3. Aantal complexen

Van 46 complexen heeft de financiële afwikkeling plaatsgevonden, van 3 complexen nog niet. Ieder complexnummer is gekoppeld aan een registratienummer van het rijk. Beheertechisch zijn de complexen onderverdeeld naar woningtype en aantallen.

Bijvoorbeeld: NV 4476 draagt administratief het complexnummer 33. In de specificatie van onderhoudskosten wordt de onderverdeling 33.1 (44 woningen) 33.2 (5 woningen) en 33.3 (24 woningen) aangehouden.

1.4. Onderhoudsstaat van de woningen

De onderhoudsstaat van de woningen wordt administratief bijgehouden, in die zin dat de uitgaven en activiteiten nauwgezet worden geregistreerd. Er is echter geen gestructureerde opzet om een onderhoudstechnische inventarisatie van het woningbezit te maken. Het is niet het beleid om het niet te doen, maar het is er nooit van gekomen. Dit kan worden aangemerkt als een ontbrekend beleidsinstrument. Er is administratief geen inzicht in de claim vanuit het onderhoud op de financiële middelen. Een indicatie kan wel gegeven worden: de kosten van een opknapbeurt zijn zelden hoger dan f 5.000,- per woning. De bijdragegrens wordt met pijn en moeite gehaald; de konklusie lijkt gewettigd dat het met de onderhoudstoestand van de woningen niet al te slecht is gesteld.

Het management van de korporatie is van mening dat de woningen in goede staat verkeren. Er wordt alles aan gedaan om ze in goede staat te houden.

De mening van de bewoners is niet expliciet gevraagd. Op bewonersavonden worden de meningen van de bewoners door de korporatie gepeild met betrekking tot groot onderhoud en renovatie. Er zijn dan geen buitensporige klachten.

Gelet op het aantal bezwaarschriften tegen de jaarlijkse huuraanpassing kan worden geconstateerd dat de bewoners tevreden zijn over de onderhoudstoestand van de woningen.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal bezwaarschriften, onderverdeeld naar redenen, sinds 1977.

Redenen bezwaarschrift	1.4.77	1.7.78	1.7.79	1.7.80	1.7.81	1.7.82	1.7.83	1.7.84	1.7.85
onderhoud	218	130	84	23	400	11	5	13	14
Overig	112	20	19	24	456	40	514	29	30
Totaal	330	150	103	47	856	51	519	42	44

Opvallend zijn de uitschieters van 1981 en 1983. In 1981 werd door de plaatselijke afdeling van een politieke partij een huis- aan huisactie gehouden en zo werden bezwaarschriften ingezameld. Zij hadden voornamelijk betrekking op stankoverlast van bedrijven en onderhoud in het algemeen. Uiteindelijk werden 7 huurders door de huurcommissie in het gelijk gesteld, 3 kregen de huurverhoging op een later tijdstip. De woningbouwvereniging ging voor 4 gevallen bij de kantonrechter in beroep, deze vond de huurverhoging voor 2 gevallen redelijk, terwijl één de huurverhoging niet hoefde te betalen en één de betaling op een later tijdstip mocht voldoen. In 1982 werden 3 bezwaarschriften ontvankelijk verklaard; in 1983 werd voor de 5 gevallen een later tijdstip voor de huurverhoging vastgesteld. Het grote aantal bezwaarschriften had wederom betrekking op de stankoverlast door bedrijven. De 13 bezwaarschriften ten gevolge van het onderhoud in 1984 werden op één na niet gehonoreerd. Over 1985 hadden wij nog geen gegevens omtrent uitspraken.

1.5. Spreiding van het bezit

Voor een overzicht van de geografische spreiding van het bezit verwijzen wij naar de in de bijlage opgenomen overzichtskaart. Het in 1983 geopende kantoorgebouw is op het zwaartepunt van het bezitsveld neergezet, waarbij met toekomstige bezitsuitbreiding is rekening gehouden. Een evenwichtige verdeling van rijtijden van onderhoudsauto's is op deze wijze mogelijk.

1.6. Ontwikkeling van de Algemene Bedrijfsreserve (ABR) en het Onderhoudsfonds (OHF) in de periode 1980-1985

Onderstaande tabel laat de ontwikkeling zien van het totaal van de reserves en voorzieningen in de periode 1980-1985.

	Saldo per 1 jan.	Rente	Verplichte storting	Exploitatie saldo	Overige toevoegingen	Onttrekkingen
1980	40.994.731,91	3.957.546,14	4.442.406,86	3.045.060,77	676.341,36	3.917.975,18
1981	49.198.112,35	6.231.213,94	4.981.612,10	2.694.581,19	159.318,65	4.578.415,85
1982	58.686.422,38	4.572.724,77	5.518.614,38	3.200.693,36	339.587,69	7.123.557,56
1983	65.194.485,02	6.383.858,85	5.981.497,42	4.325.862,45	-12.926,85	7.949.023,94
1984	73.923.752,95	6.595.007,48	6.286.315,10	5.031.359,09	202.617,32	6.095.893,73
1985	85.943.158,20	8.147.207,05	6.507.620,35	5.617.517,03	2.056,53	4.731.528,24

Deze bedragen zijn de totalen van ABR, OHF en verenigingsreserve. De ontwikkeling van het OHF laat het volgende beeld zien

	Saldo per jan.	Rente	Storting	Onderhoudskosten	Opname i.v.m. verkoop/afbraak	Overige toevoeging
1980	9.511.633,96	918.837,42	3.484.519,07	2.832.748,19	293.352,92	13.288,35
1981	10.802.177,69	1.368.735,98	3.868.962,40	3.660.498,42	45.206,00	34.785,96
1982	12.368.957,61	1.255.896,77	4.259.049,25	4.460.442,87	185,00	25.846,06
1983	13.156.988,67	1.286.502,75	4.595.205,51	3.755.065,92	30.806,10	
1984	15.252.824,91	1.360.760,11	4.838.485,52	4.361.796,54	709.370,91	199.019,25
1985	17.998.664,16	1.706.230,57	5.019.261,98	2.813.110,58		

De belangrijkste reden van de groei van de reserves ligt in de rente-opbrengst van de ABR (f 6 à 7 miljoen per jaar), de complexoverschotten (6 miljoen). De onttrekkingen t.b.v. renovatie en groot onderhoud zijn 2-4 miljoen per jaar. De verplichte storting is 1,5 miljoen. Er is een volkshuisvestingsresultaat van f 5 miljoen als gevolg van exploitatieoverschotten van woningen die tussen 1945 en 1958 zijn gebouwd. Ze zijn bijdragevrij en staan op laag-rentende leningen (3,5 tot 4%), terwijl toch de harmonisatiehuur moet worden gevraagd. Er zijn forse winstverwachtingen op de eerste dynamische complexen omdat destijds, bij de bouwvoorbereiding, een uitgekiend ontwerp is nagestreefd om de huur zo laag mogelijk te doen zijn, terwijl er nu een huurverhoging wordt gevraagd die meer is dan de trend. Het resultaat is voor de korporatie.

Ook het OHF groeit. Veel buitengewoon onderhoud wordt betaald vanuit het OHF i.p.v. ABR.

Een eventueel negatief OHF wordt niet gesaneerd, dat zou een vestzak-broekzak boekhouding zijn die niet inzichtelijk is.

In 1984 had het OHF een positief saldo van 1,2 miljoen op een storting van 4,8 miljoen, derhalve 25%. De vraag of er genoeg onderhoud is gepleegd kan alleen beantwoord worden door een jaarlijks bijgehouden technische inventarisatie.

De opknopbeurten worden niet geactiveerd maar ineens afgeboekt op de ABR, zodat er geen verborgen verliezen zijn.

Wanneer een verbetering wordt doorgevoerd wordt een theoretische huurverhoging uitgerekend op basis van de werkelijke kosten, welke dan gekapitaliseerd wordt.

Het is namelijk mogelijk dat de verbetering geen extra punten oplevert, zodat de kapitaalslasten voor de woningbouwvereniging zijn. Om in de toekomst niet voor verrassingen te komen staan, wordt daarmee nu reeds rekening gehouden.

Bij het samenvoegen van de complexreserves en andere fondsen tot één ABR is om managementsredenen de differentiatie aangehouden. De herkomst van de middelen die de ABR vormen is naspeurbaar. Zo is bijvoorbeeld de snelheid waarmee duplexwoningen ontsplitst worden van invloed op de fondsvorming. Wanneer dit niet apart zou zijn geadministreerd zou dit aan de aandacht zijn ontsnapt. Nu kunnen gefundeerde beleids- en managementsbeslissingen dienaangaande worden genomen.

III 2. Woningbouwvereniging "Sint Willibrordus": de historie in het kort en de bestuurlijke organisatie

2.1. Historie

Op 1 oktober 1911 werd de woningbouwvereniging opgericht als gevolg van een initiatief van de plaatselijke afdeling van de "Katholieke Sociale Aktie". Werkzaam te zijn in het belang van verbetering der volkshuisvesting in de gemeente Oss was de doelstelling van de vereniging. In 1913 kwamen de eerste 37 woningen, gebouwd in opdracht

van de bouwvereniging, gereed.

In de eerste 10 jaar van haar bestaan had de vereniging 289 woningen gebouwd. Het bezit groeide langzaam tot 347 woningen in 1938. Vervolgens bleven tot 1953 de bouwactiviteiten stilliggen.

Daarna groeide het bezit tot rond 4500 woningen in 1969. In dat jaar werd besloten het gemeentelijk woningbezit over te dragen aan de woningbouwvereniging, waarmee "St Willibrordus" de enige sociale verhuurder in Oss geworden was. Het bezit was daardoor toegenomen met ca. 2650 woningen. De gestage groei zette door: thans zijn ruim 7300 woningen in eigendom.

2.2. Bestuurlijke ontwikkeling

Bij de oprichting van de vereniging werden duidelijk de voorwaarden aangegeven waaronder het lidmaatschap verkregen kon worden. Voor veel huurders was het daardoor onmogelijk lid te worden, waarmee de invloed van de huurders op het bestuur uitermate beperkt was. In 1950 werden de voorwaarden gewijzigd, de huurders konden sindsdien rechtstreeks lid van de vereniging worden. In 1964 werd besloten het aantal bestuursleden uit te breiden van 7 tot 9 personen, waarbij de huurders de mogelijkheid hadden een meerderheid in het bestuur te verkrijgen.

Een geheel gewijzigde bestuursstructuur was het gevolg van de overname van het woningbezit van de gemeente Oss in 1969. Er werd een ledenraad ingesteld bestaande uit de leden van het bestuur, tenminste 7 door de leden vergadering gekozen leden waarvan er minstens 5 huurder zijn van een woning van de vereniging, en tenminste 7 leden aangewezen door de gemeenteraad van Oss. Tenminste 2 daarvan moeten huurder zijn, ten hoogste 3 mogen tevens in de gemeenteraad zitting hebben.

De grootst mogelijke bestuursminderheid kon door B&W worden aangewezen, waarbij slechts één lid van het college van B&W kon zijn.

2.3. Huidige bestuurlijke situatie

Na de statutenwijziging van 18 december 1979 is de bestuursstructuur van de vereniging als volgt:

- Er is een ledenraad van 14 leden. Bestuursleden zijn geen lid meer van de ledenraad. Tenminste 7 leden van de ledenraad worden gekozen door de ledenvergadering. Een gelijk aantal leden wordt gekozen uit een door de gemeenteraad van Oss te maken voordracht van telkens twee personen voor elke te vervullen vakature. Maximaal 3 leden kunnen tevens lid zijn van de gemeenteraad.
- Het minimum aantal bestuursleden is 5.
De grootst mogelijke minderheid kan door B&W worden benoemd, geen daarvan mag van het gemeentebestuur deel uitmaken.

Het dagelijks bestuur vergadert eens per week met de directie, het

algemeen bestuur eens per maand.

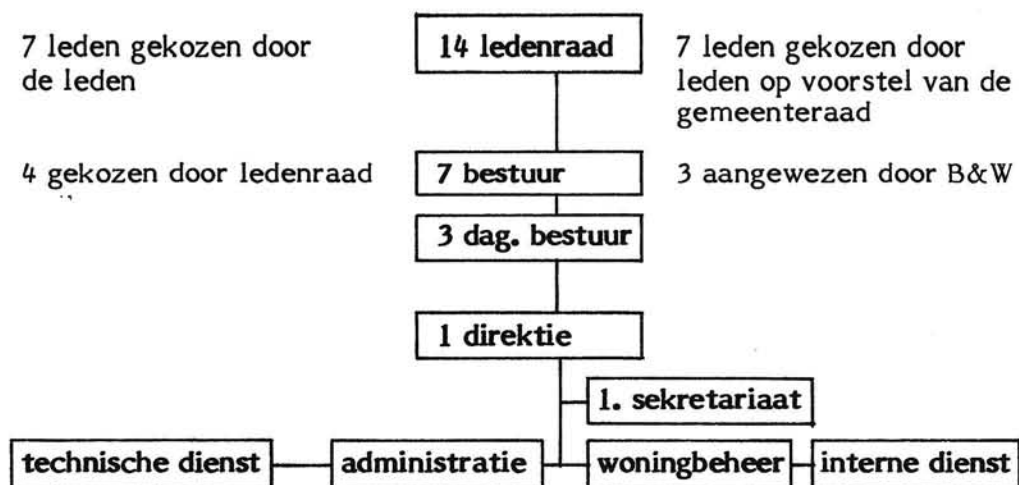
Iedere huurder van 18 jaar en ouder kan lid worden van de vereniging. Niet-huurders kunnen alleen na toestemming van het bestuur lid worden. Minderjarigen hebben bovendien toestemming van hun wettelijke vertegenwoordigers nodig.

Er zijn geen georganiseerde bewonersraden. Er zijn 3 à 4 huurdersverenigingen met min of meer regelmatige, ongestructureerde contacten. Bij opknabbeurten initiëren opbouwwerkers bewonersraden. Er bestaat echter geen behoefte aan "overleg om het overleg".

III 3. Organisatie

3.1. Organisatie van de korporatie

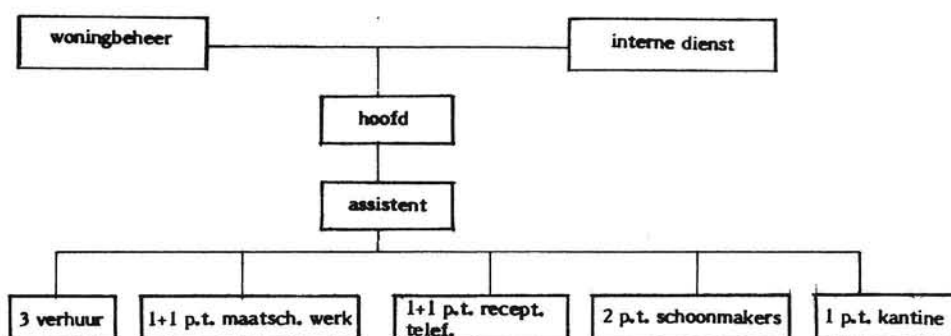
Het organisatieschema van de bouwvereniging als geheel ziet er als volgt uit:



3.2. Afdeling Woningbeheer/Interne Dienst:

Naast receptie, telefoon, schoonmaker en kantine doet de afdeling alle verhuurzaken en -kontrakten. Niet de huurinning en andere financiële aspecten van de verhuringen.

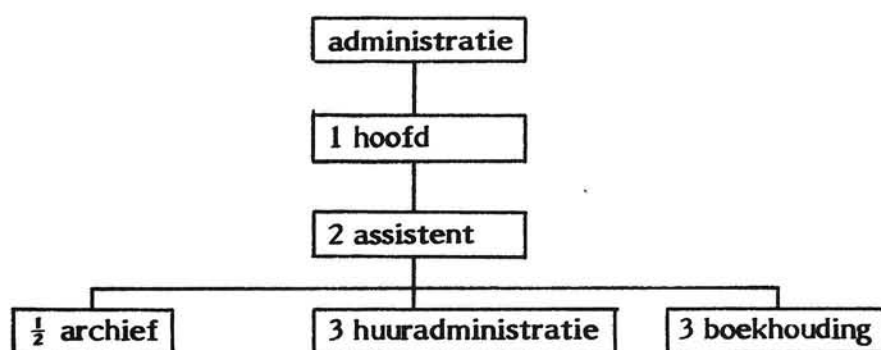
opleidingsnivo:	hoofd + assistent maatschappelijk werk verhuur receptioniste-telefoniste schoonmaker-kantine	HBO MBO MAVO/HAVO + MAVO LBO
-----------------	--	--



3.3. Administratie

(p.t. = part time funktie)

De afdeling administratie is verantwoordelijk voor alle financiële en financieel-administratieve taken van de vereniging.



Opleidingsnivo: administratieve leiding 3 personen HBO
 2 personen MBA/MEAO
 4 personen MAVO
 archief LBO

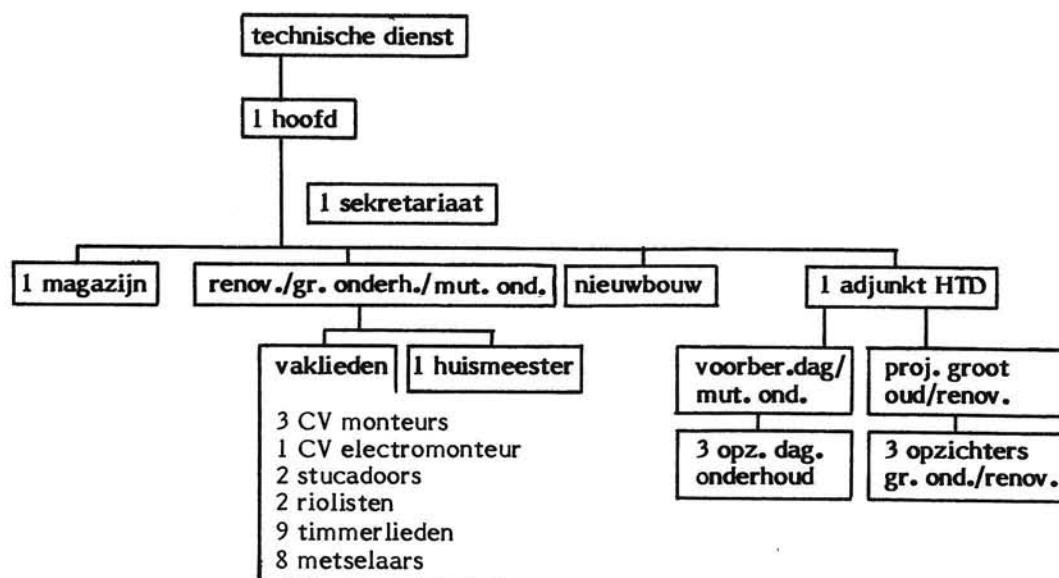
3.4. Technische dienst

De taken van de TD worden omschreven in de paragraaf "Taken en onderdelen Technische Dienst: omschrijving"

Het organisatieschema ziet er uit als weergegeven op de volgende bladzijde.

Opleidingsnivo: HTD + adj. HTD : HBO
 opzichters : MBO, 1 HBO (funktioneel MBO)
 huismeester : MAVO/LBO
 magazijn : MAVO/LBO
 vaklieden : LBO

Direkteur : Technische HBO, advieswerk, konstrukties, management-opleiding voor woningcorporaties.



3.5. Overlegstructuren

- Stafoverleg vindt eens per week plaats (0,5 dag). Behandeld worden de beleidsvoorbereiding, voortgang in het algemeen, nieuwe ontwikkelingen.
- Afdelingshoofden hebben aansluitend individueel werkoverleg met de direktie. Onderwerpen specifiek voor de eigen afdeling komen hier ter sprake.
- Binnen de afdeling volgt op het stafoverleg werkoverleg, met informatie-overdracht, dagelijkse gang van zaken.
- Onderlinge overleggen vinden plaats op projektnivo. Een projectgroep wordt door de staf gevormd. Verschillende disciplines hebben in de projectgroep zitting. De leiding van een projectgroep berust bij een staflid.
- Alleen de direkteur onderhoudt de kontakten met het bestuur. Andere stafleden worden een enkele keer als informant uitgenodigd.
- De bevoegdheden op lager echelon zijn door de werkafspraken bepaald, en gevat in door het bestuur goedgekeurde procedures.

De bouwvereniging voert frequent overleg met de gemeente Oss met betrekking tot de volkshuisvesting. Bovendien vindt een gezamenlijke aanpak plaats van de ontwikkeling van nieuwe bestemmingsplannen. Er is regelmatig contact met de Gewestelijke Gezondheidsdienst, de regionale instellingen voor maatschappelijk werk, het bedrijfsmaatschappelijk werk en de reclassering, waardoor de bouwvereniging een goed beeld krijgt van specifieke huisvestingsproblemen. Ook voert de bouwvereniging regelmatig overleg met de Provinciale

Directie Volkshuisvesting, de Gemeenschappelijke Medische Dienst en met externe technische adviseurs.

Met de Gemeentelijke Sociale Dienst wordt regelmatig overlegd vooral om te voorkomen dat onnodig actie ondernomen wordt ten aanzien van de invordering van achterstallige huren. Bij belangrijke gebeurtenissen of activiteiten binnen de bouwvereniging wordt contact opgenomen met de plaatselijke pers.

De contacten met de pers worden door de directeur onderhouden. Deze is aangewezen om de standpunten van de bouwvereniging openbaar te maken.

Voorts werkt de bouwvereniging regelmatig mee aan activiteiten op het gebied van onderwijs, forums, voorlichting bejaarden en dergelijke.

Er zijn intensieve contacten met de Nationale Woningraad. Van de dienstverlening door deze organisatie wordt veelvuldig gebruik gemaakt. Ook leveren de stafleden regelmatig hun inbreng in diverse commissies binnen de Nationale Woningraad en maakt de directeur deel uit van het bestuur van de NWR.

De herkenbaarheid van de bouwvereniging naat buiten toe wordt bevorderd door de consequente invoering van de huisstijl op auto's, gebouwen, briefpapier etc.

3.6. Personeelsbeleid

De bouwvereniging heeft sinds 1971 een overlegcommissie, die tot doel heeft bij te dragen aan het goed functioneren van de bouwvereniging en de belangen van de werknemers te behartigen. Deze commissie bestaat momenteel uit 7 leden: de directeur van de bouwvereniging en zes leden die rechtstreeks door het personeel worden gekozen.

In de vergadering van de overlegcommissie kunnen alle aangelegenheden betreffende de bouwvereniging aan de orde worden gesteld waarvan de voorzitter of ten minste twee leden van de commissie dit wenselijk vinden. Het verslag van de vergaderingen van de overlegcommissie wordt aan alle personeelsleden en het bestuur van de bouwvereniging ter kennis gebracht. Er is een Ondernemingsraad.

Werkoverleg binnen de bouwvereniging vindt plaats in de stafvergadering en in het overleg van de afdelingen.

De bouwvereniging heeft een regeling voor flexibele werktijden. Hier van kan gebruik gemaakt worden door het administratieve personeel en het overig (niet-technisch) personeel waarvan de werkzaamheden zich daartoe lenen, en die van het betrokken afdelingshoofd en de directeur daarvoor goedkeuring hebben gekregen.

Aan de selectie van nieuwe personeelsleden wordt deelgenomen door het hoofd van de betreffende afdeling en afhankelijk van de te vervullen functie ook door andere medewerkers van die afdeling.

Er is een beoordelingssysteem voor het personeel. De werknemer wordt volgens dit systeem beoordeeld op:

- kwalitatieve kenmerken van het werk (o.a. organisatievermogen, zelfstandigheid, vakkennis)
- kwantitatieve kenmerken
- gedrag tegenover huurders en collega's
- zorg voor materieel en materialen.

De werknemer krijgt inzicht in zijn beoordeling.

Om op hoogte te blijven van recente ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting in het algemeen en van ontwikkelingen op hun eigen werkterrein, nemen medewerkers van de bouwvereniging deel aan opleidingsprogramma's die zijn opgezet in samenwerking met de Nationale Woningraad. Er zijn financiële regelingen getroffen met betrekking tot de kosten van het woon/werkverkeer en voor de financiering van vervoermiddelen ten behoeve van personeelsleden die deze voor hun werk nodig hebben.

Informatieverschaffing aan het personeel vindt plaats door middel van een informatiebulletin, het bewonersblad 'Goed gefundeerd' en een informatieklapper met onder andere gegevens over de organisatiestructuur, interne regelingen en de personeelsvereniging.

Met het lidmaatschap van de vereniging 'Bedrijfsgezondheidsdienst Oss' verwacht de korporatie een bijdrage te leveren aan de zorg voor de gezondheid van de medewerkers van de bouwvereniging in relatie tot de werksituatie. Deze zorg wordt gezien als een onderdeel van de werkgeverstaak van de bouwvereniging.

De werkzaamheden van de Bedrijfsgezondheidsdienst betreffen onder andere:

- het verrichten van geneeskundig onderzoek vóór het in dienst treden van de werknemer;
- het verrichten van werkzaamheden die in verband met de uitoefening van hun werkzaamheden aan bijzonder gevaar voor hun gezondheid kunnen bloot staan;
- het verrichten van periodiek onderzoek voor ouderen vanaf de leeftijd van 40 jaar, eens per 5 jaar;
- het houden van een spreekuur voor diegenen die klachten over hun gezondheid hebben waarvan zij als oorzaak of gevolg moeilijkheden met hun werk vermoeden;
- het begeleiden van langdurig zieken in verband met revalidatie en het bespreken van oorzaken en gevolgen in de werksituatie;
- het bezoeken van het bedrijf om zich in het algemeen op de hoogte te houden van de werkomstandigheden;
- gericht bezoek aan het bedrijf in verband met actuele problematiek in de werksituatie; gericht bedrijfs-hygiënisch onderzoek;
- overleg met en adviseren van het bedrijf en commissie van overleg.

III 4. De Technische Dienst: organisatie en beleid

4.1. Uitgangspunten bouwbeleid

Het bouwbeleid van de vereniging wordt jaarlijks vastgelegd in een opschuivend vijfjarenplan.

Een eerste uitgangspunt van dit bouwbeleid is het afspiegelingsprincipe, zowel in de nieuwe wijken als bij het bouwen of renovatie in oudere wijken.

Dat wil zeggen dat iedere wijk van Oss globaal een afspiegeling moet zijn van het totale woningbestand van Oss en de bevolkingsopbouw vergelijkbaar dient te zijn met de samenstelling van de bevolking van de gehele gemeente.

Ook moeten in iedere wijk voldoende voorzieningen komen: winkels, een wijkcentrum met medische voorzieningen, en sportvelden. Een eenzijdige opbouw van de verschillende wijken wordt daarmee voorkomen.

De gegevens over de woningbehoefte die nodig zijn voor het bouwbeleid worden afgeleid uit de informatie, verkregen van de ingeschreven woningzoekenden. In iedere wijk of buurt moeten zoveel mogelijk categorieën van de bevolking uit uiteenlopende inkomens-klassen zijn vertegenwoordigd, zoals grote en kleine huishoudens, bejaarden en jongeren, gehandicapten.

Men tracht dit doel te bereiken door het bouwbeleid en het woningtoewijzingsbeleid. De toewijzing van bestaande woningen biedt hierbij meer mogelijkheden dan de nieuwbouw, omdat er jaarlijks veel meer bestaande woningen vrijkomen (ca. 600) dan er nieuwe gebouwd worden (ca. 100).

Het bouwen van woningen die geschikt zijn voor verschillende soorten huishoudens kan daaraan bijdragen (flexibel bouwen). Zo kunnen woningen met 2 slaapkamers aan jongeren en oudere tweepersoonshuishoudens worden toegewezen, en ook aan alleenstaanden.

Tweede uitgangspunt van het bouwbeleid is dat bij renovatie of vervangende nieuwbouw de oorspronkelijke bewoners in de gelegenheid worden gesteld terug te keren in de gerenoveerde of de nieuw woningen. Indien hiervan geen gebruik gemaakt wordt, streeft de korporatie ernaar de hierboven genoemde afspiegeling te bereiken.

Derde uitgangspunt is dat nieuwbouw moet plaatsvinden in bouwstromen van een zodanige omvang dat betaalbaarheid van deze nieuwe woningen gewaarborgd is. Het bouwen op kleinere bouwplaatsen kan daarbij toch haalbaar zijn door het combineren van een aantal daarvan in één project.

4.2. Informatiesysteem bouwbeleid

Binnen de randvoorwaarden die met name door het overheidsbeleid geboden worden, streeft de korporatie ernaar om woningen en woon-

omgeving optimaal af te stemmen op het wensenpakket van bewoners en toekomstige bewoners. Daartoe is inzicht nodig in dit wensenpakket. Hiervoor heeft de bouwvereniging een informatiesysteem opgezet dat gebaseerd is op de volgende vier informatiebronnen:

1. het inschrijfformulier woningzoekenden;
2. gegevens die rechtstreeks binnenkomen op de afdeling woningbeheer;
3. gegevens afkomstig uit de enquête die bewoners wordt afgenomen die een woning van de bouwvereniging verlaten;
4. externe gegevens, afkomstig van de gemeente Oss, maatschappelijk werk, sociale zaken etc.

Door deze informatie continu bij te houden krijgt de bouwvereniging gegevens ten behoeve van programma's van eisen voor nieuwbouw, ook van afzonderlijke categorieën woningzoekenden.

Uit de registratie van ingeschreven woningzoekenden zijn af te leiden: het aantal woningzoekenden dat nog niet over zelfstandige woonruimte beschikt (het kwantitatieve tekort) en het aantal doorstromers. Deze gegevens zijn afzonderlijk bekend voor de categorieën: alleenstaanden, tweepersoonshuishoudens, gezinnen, bejaarden.

Verder blijkt uit deze registratie onder andere de gemiddelde wachttijd per categorie en het aantal medische urgenties.

Door het inzicht dat uit deze informatie wordt verkregen, is het mogelijk bij de differentiatie van de nieuwbouw voldoende rekening te houden met genoemde groepen. Uitgangspunt is hierbij dat het tekort aan woningen zoveel mogelijk gelijkelijk wordt verdeeld over deze groepen.

4.3. Stedebouwkundige en bouwtechnische kwaliteitsuitgangspunten

De bouwvereniging is van mening dat er in de bestemmingsplannen moet worden gewaakt voor stedebouwkundige situaties, woningtypen en bouwprizen die kostenverhogend werken.

De bouwvereniging wil een inbreng hebben in de ontwikkeling van nieuwe bestemmingsplannen, omdat de inhoud van deze plannen van invloed is op het wonen in de individuele woning. De bouwvereniging is in dit geval belangbehartigster van de toekomstige bewoners en dient hiertoe vertegenwoordigd te zijn in de programmagroep die het programma van eisen voor een bestemmingsplan opstelt en in het bouwteam dat een bestemmingsplan invult.

Daarbij worden de uitgangspunten bepaald met betrekking tot de volgende onderwerpen.

Voor het bestemmingsplan in totaal onder meer:

- voorzieningen, algemeen
- onderwijsvoorzieningen, vormingswerk
- maatschappelijke ontwikkeling
- recreatievoorzieningen.

Voor de afzonderlijke woongebieden onder meer:

- woningbouw (zo mogelijk met aanbevelingen over verkavelingswijze, woonvormen, woonerven, diepte der tuinen, enz.)

De bouwvereniging heeft geen behoefte aan de bouw in hogere dichtheden wanneer dit gebeurt bij een gelijke prijs per eenheid. Dat zou immers betekenen dat de voordelen van verdichting alleen bij de gemeente en/of rijksoverheid terecht komen, en de nadelen bij de toekomstige bewoners;

- 'niet wonen' (onderwijs, sociaal-culturele recreatieve voorzieningen, winkels, werkgelegenheid, enz.);
- grondgebruik.

Over de gewenste stedenbouwkundige opzet van nieuw te bouwen wijken, worden gegevens uit de enquêtes die regelmatig gehouden worden onder de bewoners van bestaande wijken (bij voorbeeld voorkeur voor hoog- of laagbouw, type straat, parkeervoorzieningen). Ook organiseert de bouwvereniging na voltooiing van een wijk met de bewoners een evaluatie-avond.

Bij de keuze van de te gebruiken bouwmaterialen streeft de organisatie naar minimaal toekomstig onderhoud. Er wordt niet bezuinigd op elementen van de woning die iets later niet meer kunnen worden aangebracht.

De bouwtechnische kwaliteit moet ongemoeid blijven bij de beperking van de stichtingskosten. De versobering wordt daarom grotendeels in woontechnische elementen: een kleinere oppervlakte, geen verspringende gevels, een grote bloklengte, kleinere kavels, en vereenvoudigingen die mogelijk zijn door wijziging van de voorschriften en waken (weglaten van tweede toilet, stille kamer). Bovendien wordt met het ontwerp van de woning behalve met de huurprijs rekening gehouden met de totale woonlasten.

4.4. Uitgangspunten woonlasten

De bouwvereniging is van mening dat het optrekken van de huren van leegkomende woningen tot een redelijk niveau (de 'huurharmonisatie ineens') in het belang is van de volkshuisvesting. Het is echter onjuist dat de uitvoering van deze maatregel naar de huurders toe wordt overgelaten aan de korporaties, die daarmee de 'zwarte piet' toespeeld krijgen. Zolang deze huurharmonisatie ineens niet verplicht is, zal de bouwvereniging deze dan ook niet uitvoeren.

Het pakket nevenvoorzieningen wil de korporatie beperken tot de voorzieningen waarin de huurder zelf minder goed of efficiënt kan voorzien dan de bouwvereniging, waardoor de keuzemogelijkheid voor de huurder maximaal is en de servicekosten tot een minimum beperkt blijven. Daarom is onder meer de exploitatie van wasmachines en centrifuges door de bouwvereniging enige tijd geleden beëindigd. De servicekosten maken vooral bij de hoogbouw een toenemend deel

uit van de totale woonlasten. Vooral de stijging van de stookkosten is hierop van invloed. De bouwvereniging tracht deze zoveel mogelijk te beperken, door uitvoering van het eerdergenoemde isolatieplan. Ook de vervanging van blokverwarming door individuele c.v. levert hieraan een bijdrage, omdat dit een zuiniger stookgedrag bevordert. Het invoeren van warmtemeters voor het individuele gebruik per woning in die gevallen waar het aanleggen van individuele c.v. niet mogelijk is, werd enkele jaren geleden door de bewoners afgewezen.

In het bewonersblad geeft de bouwvereniging regelmatig voorlichting over energiebesparing, onder andere door het geven van adviezen over het gebruik van de individuele c.v.-installaties.

4.5. Bewonersparticipatie bij onderhoud, beheer en projecten

In het Besluit Toegelaten Instellingen (artikelen 30 en 31) wordt aangegeven over welke onderwerpen de korporaties overleg moeten voeren met de huurders en welke verplichtingen de korporaties ten opzichte van hun huurders hebben. Het gaat daarbij om onderwerpen van beheer en beleid ter zake van de woningen die voor de huurders van wezenlijk belang zijn. Dat zijn onder meer: verhoging van de huurprijs en van de voor bijkomende leveringen en diensten, de overige voorwaarden ten aanzien van de huurovereenkomst, het onderhoud van de woningen, het treffen van voorzieningen tot verbetering van de woning of van de woonomgeving en het dagelijks beheer ten aanzien van de centrale voorzieningen. Dergelijke onderwerpen raken het eigenbelang van de huurder veel meer dan waar het gaat om algemeen beleid.

Bij woningverbetering, renovatie- en nieuwbouwprojecten worden de bewoners eveneens ingeschakeld. Te denken valt hierbij aan het isolatieplan van de bouwvereniging en aan de beslissing over renovatie van een complex of het slopen en realiseren van vervangende nieuwbouw. Voordat de bewoners hierover uitspraken kunnen doen is het noodzakelijk hen zo volledig mogelijke informatie te verschaffen over dergelijke projecten. Dat gebeurt door het organiseren van informatie-avonden, terwijl ook het bewonersblad hierbij een belangrijke rol speelt.

4.6. Onderhoud en verbetering

Onderhoud en verbetering van de woningen heeft tot doel deze in een verhuurbare staat te houden, zowel in woontechnische als in bouwtechnische zin.

Bij het uitvoeren van onderhoud, dat wil zeggen het bouwtechnisch herstellen en in de oorspronkelijke staat houden van de woning, moet tegelijk nagegaan worden of niet met dezelfde middelen de kwaliteit kan worden verbeterd. Uitgangspunt van het onderhoud moet zijn: de technische toestand van de woning en niet de beschikbaarheid van financiële middelen.

Het normale onderhoud aan de woningen is in drie groepen te onderscheiden:

- dagelijks onderhoud: naar aanleiding van een **klacht van de bewoner**
- groot-onderhoud: hierbij ligt het **initiatief bij de bouwvereniging zelf**
- mutatie-onderhoud: onderhoud bij **wisseling** van bewoner.

Het aantal onderhoudsklachten vertoont de laatste jaren een duidelijke daling. Het is afgenomen van bijna 13.500 klachten in 1977 tot bijna 9.400 in 1980. Deze daling in het gevolg van:

- de sloop van slechte vooroorlogse woningen in de wijken Vierhoek en Kortfoort
- het systematisch aanpakken, en waar mogelijk uitbreiden van het groot-onderhoud
- het uitvoeren van projecten in groot-onderhoud en renovatie.

De omvang van het komende jaren uit te voeren groot-onderhoud vertoont - evenals die van het klachtenonderhoud - een daling als gevolg van de renovatieprojecten. Aan de andere kant stijgt de gemiddelde leeftijd van de woningen omdat de toevoeging door nieuwbouw niet voldoende is om de gemiddelde leeftijd gelijk te houden. Een andere factor die tot een toename van het groot-onderhoud kan leiden is het niet doorgaan van renovatie, omdat deze door de bewoners wordt afgewezen in verband met huurverhoging. De vereniging gaat er voorlopig vanuit, dat de genormeerde onderhoudskosten plus de aanwezige fondsen voldoende zullen zijn om de normale onderhoudsuitgaven te dekken. Uit ervaring is gebleken dat er daarnaast onderhoud uitgevoerd moet worden dat door zijn aard of het tijdstip waarop het noodzakelijk wordt, niet als normaal onderhoud aangemerkt kan worden. Dergelijk onderhoud wordt geheel of gedeeltelijk ten laste van de algemene bedrijfsreserve gebracht.

Ditzelfde geldt voor de revisie of vernieuwing van technische installaties, waarvoor het beschikbare bedrag per woning volstrekt onvoldoende is. Er is een financiële meerjarenplanning voor het onderhoud in voorbereiding. Wanneer blijkt dat een bepaald soort dagelijks onderhoud in een van de wijken bij een bepaald type woning veelvuldig voorkomt, is dat een signaal voor een mogelijke aanpak in het groot-onderhoud en het kan aanleiding zijn om te bekijken of er verbeterings-of renovatieplannen aan de orde moeten komen. De aanpak van renovatie of verbetering kan op twee manieren gebeuren:

- planmatige, complexgebonden aanpak
- elementgerichte aanpak (bij voorbeeld c.v.'s, isolatie, verwijderen lavets).

Ten behoeve van de renovatie heeft er een technische inventarisatie plaatsgevonden van het totale woningbestand en los daarvan is het gehele woningbestand doorgelicht op woontechnische gebreken. Bovendien zijn in overleg met de gemeente de wijken bekeken op een aantal stedenbouwkundige aspecten. Op grond daarvan is een planning gemaakt waarbij zowel de bouwkundige als de stedenbouwkundige veranderingen of verbeteringen tegelijkertijd aan de orde komen.

Uit de inventarisatie bleek dat de vooroorlogse woningen als eerste aangepakt moesten worden. Deze vooroorlogse woningen zijn inmiddels gerenoveerd of er is besloten tot afbraak ervan, omdat renovatie niet haalbaar is.

Wanneer een renovatieplan te duur uitviel, stond men voor de beslissing, deze woningen te slopen of ze in stand te houden. Bij kosten van instandhouding die niet haalbaar bleken, moest tot sloop en vervangende nieuwbouw worden overgegaan. Dat was het geval wanneer - ondanks bijdragen van het rijk - instandhouding de bouwvereniging meer kostte dan dat deze opbracht. Alleen niet-economische motieven konden dan nog tot een keuze voor instandhouding leiden.

Van het naoorlogse bezit van de bouwvereniging is allereerst aan de duplexwoningen aandacht besteed. Hiervoor is in 1975 een plan opgesteld. Vervolgens komen de andere naoorlogse woningen in volgorde van ouderdom aan de beurt. Hiermee is in 1980 een aanvang gemaakt. Er is vanuit gegaan dat iedere woning na ca. 30 jaar gerenoveerd wordt. Dat betekent een tempo van ca. 250 woningen per jaar.

De beslissing of renovatie van een complex woningen moet plaatsvinden, wordt in de eerste plaats door de bewoners genomen. De inhoud van het renovatieplan wordt ook door de bewoners bepaald.

De woningen worden niet gerenoveerd wanneer de bewoners dat niet wensen. Individuele renovatie vindt plaats als de bewoners het willen en als de rijksoverheid voor renovatie geen subsidie geeft. Aan het tempo van de renovatie worden beperkingen gesteld door het beleid van de overheid, het aantal verhuizingen van bewoners, het aantal benodigde wisselwoningen en in enige mate door de beschikbare capaciteit binnen het werkapparaat.

Bij de renovatie van de naoorlogse woningen heeft de vereniging te maken met een veel groter aantal woningen per (deel)plan dan bij de vooroorlogse. De noodzakelijke ingreep per woning is echter minder groot. Dat sluit goed aan bij het streven de renovatie tot een continu gebeuren te maken. Er is steeds minder sprake van echte renovatie, maar van verbetering of groot-onderhoud. Daarvoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. De naoorlogse woningen die nu aan de beurt zijn, hebben een zodanig kwalitatief niveau, dat renovatie minder nodig is. De bewoners worden bovendien steeds kritischer ten aanzien van de woonlasten. Tenslotte is een van de aantrekkelijke punten van renovatie, de mogelijkheid om het woonoppervlak te vergroten, nu in de meeste gevallen uitgesloten.

III 5. Taken en onderdelen van de Technische Dienst: omschrijving

5.1. Opzichters en huismeester

Toen deze case-study werd uitgevoerd, was de organisatie van de TD hevig in beweging. In het verleden vigeerde een structuur waarin het woningbezit in drie wijken was onderverdeeld.

De klachten werden centraal gemeld bij het sekretariaat. De klachtenbonnen gingen vervolgens naar de wijkopzichter die na controle een werkopdracht verstrekke aan de hem toebedeelde vaklieden. In het dagelijks onderhoud werkten 16 mensen, waarvan 10 aan de drie opzichters waren toebedeeld. De opzichter controleerde steekproefsgewijs de kwaliteit van de uitvoering. Hij was voorts belast met de technische administratie, voorbereiding van de facturen en controle van de rekeningen.

Thans worden de klachten centraal aangenomen en geautomatiseerd verwerkt (zie klachtenonderhoud en bijlagen). De opdrachtbonnen en inspectiebonnen worden door de wijkopzichter voorbereiding afgehandeld, d.w.z. hij voert de inspectie uit en verstrekt de opdracht aan de uitvoerend opzichter dagelijks- en mutatie-onderhoud (één man voor het totale bezit). De uitvoerend opzichter neemt de beslissing of het werk door eigen mensen moet worden uitgevoerd of door derden. Hij verzorgt de opdracht en controle op de uitvoering.

Er zijn 3 wijkopzichters, verdeeld over 3 wijken met een gelijk aantal woningen).

De wijkopzichter heeft geen vaklieden onder zich. De huismeester voor 500 flatwoningen ressorteert wel onder een van de opzichters. De taak van de huismeester ligt in het verhelpen van klachten waarvoor weinig handvaardigheid is vereist: hulp bij verhuizingen, verzorgen van verlichting, verwarming, overige storingen, serviceverlening in het algemeen.

5.2. Uitbesteden of eigen personeel

Er is een parallel te trekken tussen de uitvoerend opzichter en een uitvoerder van een aannemingsbedrijf. De vraag dringt zich op of een totale uitbesteding wenselijk is (i.c. het afstoten van het eigen uitvoerend apparaat).

Een aantal overwegingen ligt aan het handhaven van het eigen apparaat ten grondslag. Het beleid van de vereniging is geen mensen te ontslaan als er werk voor is. Daarbij komt dat ongeveer 15 jaar geleden geen aannemer geïnteresseerd was in onderhoudswerkzaamheden. Ondanks de zuigende werking van de nieuwbouw konden mensen aangetrokken worden, die aan de aard van de werkzaamheden de voorkeur gaven boven bonusregelingen. Die mensen kunnen nu niet op straat worden gezet uit mogelijke efficiencyoverwegingen. Het management van de bouwvereniging is overigens van mening dat uitbesteden om efficiencyredenen een demonstratie van eigen ondeskundigheid is. Een eigen apparaat moet voor dezelfde kosten kunnen werken als een aannemer. Een proef op de som is genomen bij het groot onderhoud aan 100 woningen. Bij 50 woningen is dit door een aannemer uitgevoerd, bij 50 door eigen mensen. De aannemer is per definitie 25% duurder (5% winst en risico, 20% BTW) bij 2 exact identieke organisaties. In bovengenoemd project was de woningbouwvereniging

netto 10% duurder, maar bruto 15% goedkoper. De 10% is mogelijk te verklaren uit het ontbreken van een bouwmentaliteit bij het personeel van de woningbouwvereniging. De rivaliteit met de konkurrent werkt daarentegen stimulerend op de arbeidsproduktiviteit.

In het algemeen is een netto duurder TD van een woningcorporatie een gevolg van de spreiding van het bezit, leegloop, en servicegerichtheid.

Een groot renovatieproject is om capacitaire redenen niet uit te voeren met een eigen TD. De eigen TD wordt ingezet op moeilijk controleerbare en moeilijk te omschrijven werken.

De werkkontinuiteit is de maatstaf van het uitbesteden of zelf uitvoeren van onderhoudswerk.

Loodgieterswerk en elektrawerk wordt altijd uitbesteed. De loodgieter en elektriciën (eenmansbedrijf) draaien mee als eigen personeel. Zij komen ook op kantoor om bonnen in ontvangst te nemen.

Er zijn zo'n 11.000 klachten per jaar. Zowel eigen mensen als aannemers worden steekproefsgewijs gecontroleerd. Het uitbesteden heeft volgens het hoofd van de TD geen wezenlijke afwijkingen voor het management tot gevolg. Op de externe bonnen wordt de urgentiegraad duidelijk aangegeven. Er wordt gecontroleerd of daaraan de hand wordt gehouden. De grotere aannemingsbedrijven maken zelf hun routing.

Het op tijd plannen van het werk is lastig door het mogelijk uitlopen van een klus en door het niet thuis zijn van de bewoner. Een keer voor niets rijden is handiger dan op afspraak werken. Wel worden bij voorkeur de eerste twee klussen op afspraak gedaan.

De tendens vaklieden af te stoten is aanwezig (d.w.z. het niet invullen van onstane vakatures). Er wordt naar een bezetting van 18 mensen t.b.v. dagelijks- en mutatieonderhoud gestreefd. In het verleden kon overcapaciteit benut worden voor groot onderhoudswerk. Het groot onderhoud fluktueert nu heel sterk, uitbesteden is daarom verkieslijk. De mogelijke overcapaciteit wordt nu gebruikt voor het uitvoeren van reparaties als gevolg van brandschade, en voor medisch noodzakelijke aanpassingen.

5.3. Klachtenopname

Vanaf 1 april 1986 wordt klachtenopname aan balie en telefoon door 2,5 persoon gedaan. Naar de mening van het management wordt in het algemeen de functie van klachtenopnemer, telefonist en archiefbeheerder te laag ingeschaald. De baliefunctie wordt in Oss dan ook door all-round middenkader vervuld. Een all-round middenkader is van wezenlijk belang voor het juist traceren van de klacht.

5.4. Bedrijfsburo

Het bedrijfsburo verzorgt de voorbereiding van groot onderhoud. Het wordt door 3 personen bemand. Het hoofd bedrijfsburo heeft naast zijn leidinggevende functie de kostenkalkulaties, de onderhoudsbegroting en de kostenramingen tot zijn taak. Een tweede medewerker is belast met de voorbereiding van woningaanpassingen op medische indicaties, schades en calamiteiten, en buitenschilderwerk. De derde medewerker doet de opnamen in het werk, controle, plaatsbepaling, werkschrijving.

Voorbeeld van een procesgang: Plannen isolatie en cv-individualisering worden aan de bewoners gepresenteerd. De opmerkingen van de bewoners worden verwerkt, waarna de varianten worden uitgewerkt en worden voorzien van kostenkalkulaties. Onder verantwoordelijkheid van de staf wordt de huurverhoging vastgesteld, waarbij de marktpositie van de woning terdege wordt meegenomen.

De huurverhoging wordt ook in relatie tot de punten gezien.

Vervolgens worden de plannen met de huurder besproken, waarna de huurder verzocht wordt zijn toestemming te geven.

Het verbeteringsdeel en het onderhoudsdeel lopen in de voorbereiding parallel; in bestek en uitvoering komen zij samen.

Ter voorbereiding van een renovatie wordt een projectplanning gemaakt, waarin de niet-gerenoveerde woningen van 25 jaar of ouder zijn opgenomen. De planning wordt door de staf besproken en vastgesteld. Als een complex volgens de planning aan de beurt is, wordt, uitgaande van de gebruikelijke ontwerprichtlijnen en voorschriften een sober en doelmatige "ideale" plattegrond ontwikkeld. De staf stelt de plattegrond dan vast, waarna de bewoners d.m.v. een voorlichtingsboekje uitgenodigd worden voor een voorlichtingsavond. Omdat nu een minimumdeelname van 70% moet worden gehaald, rolt er vaak groot onderhoud uit.

De huur wordt vastgesteld vanuit de verkregen bijdrage. Indien er geen bijdrage wordt gegeven, is het risico voor de korporatie. In samenwerking met de bewoners worden keuzepakketten samengesteld.

De bewonersavonden worden door de directeur geleid, het hoofd TD is vaak aanwezig. Bewoners worden niet uitgeplaatst er worden dan ook geen herinrichtingskosten vergoed.

5.5. Onderhoudsbegroting

Tot nu toe zijn de onderhoudsbegroting en de begroting van groot onderhoud goeddeels handmatig opgesteld. Met ingang van 1986 in de begroting geprognostiseerd op de computer aan de hand van drie kwartaalverslagen van 1985 met de korrekties. De begroting wordt opgesteld op aannemersnivo, d.w.z. met een zo groot mogelijke graad van nauwkeurigheid. Er wordt gebruik gemaakt van interne ervaringsgegevens. De gekalkuleerde werken worden als volgt in de computer gezet. De in kosten uitgedrukte uren worden via de werkbom daarop afgeboekt. Het groot onderhoud wordt voorbereid voor het begrotings-

jaar, zodat het in de begroting kan worden meegenomen.

5.6. Besturing van het onderhoud door het werkapparaat

Planningen en grafieken worden weinig gemaakt ten behoeve van de sturing van het onderhoud. De planning is een reminder, de opzichters bekijken aan de buitenkant van de woning hoe de toestand is. De meerjarenplanning "zit in het hoofd van de mensen". De begroting van het dagelijks onderhoud wordt per complex opgesteld en dient als beleidsinformatie. De groot-onderhoudsbegroting wordt in z'n totaliteit gepresenteerd, toegelicht met één regel per complex. De geplande projecten, projecten in voorbereiding en in uitvoering en de voortgang zijn opgenomen in het kwartaaloverzicht.

5.7. Interne evaluatie van onderhoudservaring

Op managementnivo is de begroting met de conforme uitvoering maatgevend. Uit hoofde van hun functie en belangstelling onderwerpen Hoofd TD en directeur de onderhoudsverrichtingen regelmatig aan een kritische beschouwing. Men is van mening dat het goed loopt. Toch bestaat de behoefte aan meer systeem in de kennisregistratie, mede met het oog op behoud van informatie voor de toekomst. Het hoofd van de TD neemt een centrale plaats in in de overlegsituaties: de formele terugkoppeling van ervaringen loopt via hem. Formeel is er geen horizontale terugkoppeling op lagere echelons. Wel informeren de opzichters de chef-onderhoud aangaande hun bevindingen. Regelmatig worden onderhoudsopzichters als nieuwbouwopzichter ingezet v.v. om onderhoudservaring en nieuwbouwplanontwikkeling te integreren.

5.8. Relatie met aannemers, architecten en adviesburo's

Er wordt gewerkt met min of meer vaste aannemers, zowel in het onderhoud als in de nieuwbouw.

Ook het aantal architecten dat voor de bouwvereniging werkt, is beperkt. De architecten en aannemers die in opdracht van de vereniging werken, weten zeer goed de onderhouds- en beheerervaring van de korporatie te verwerken in hun woningen. De korporatie heeft een zeer nadrukkelijke en actieve inbreng in het bouwproces. De nauwkeurige afstemming van technische kennis en ervaring is voorwaarde voor goed onderhoud. Er zit één aannemer in het bouwteam: zijn bouwsysteem en systeemmaten zijn maatbepalend. Het concurrentiesysteem wordt zo weliswaar uitgeschakeld, maar de prijs wordt door de korporatie nauwkeurig gecontroleerd. De aannemer heeft het uitzicht op continuïteit, zodat hij zich geen bokkesprongen veroorlooft. Met adviesburo's wordt weinig gewerkt. Ooit is gewerkt met een adviesburo voor onderhoudsplanning. Automatisering van de meerjaren-

planning was gewenst. Het NCCW, waaraan de korporatie toen deelnam, kon of wilde hieraan niet meewerken, zodat de korporatie het zelf ging doen. Er is toen een gemiddeld complex aangegeven, waarvoor het adviesburo en de Technische Dienst onafhankelijk van elkaar een meerjarenonderhoudsplanung maakten. De rapportage bleek inhoudelijk hetzelfde; het verschil lag in het feit dat het adviesburo alles in het eerste jaar wilde doen uitvoeren, terwijl de TD de werkzaamheden over 3 jaar spreidde. Het resultaat was derhalve bemoedigend voor de korporatie: "de TD ontgaat niets!".

III 6. Financiële aspecten van het onderhoud

Voor een overzicht van de ontwikkeling van het OHF en de ABR wordt verwezen naar paragraaf III 1.6.

De handelingsruimte van de korporatie is door de sterke financiële positie zeer groot. Voor woningverbetering en groot onderhoud is men niet strikt afhankelijk van de regelgeving. Het uitvoeringsmoment kan derhalve gepland worden op andere gronden dan subsidietechnische.

III 7. Sociale aspecten van het onderhoud

7.1. Relatie huurder-verhuurder

De relatie huurder-verhuurder is in de speciale 60 bladzijden dikke uitgave van het bewonersblad "Goed Gefundeerd" omschreven. Op de meest voorkomende vragen wordt daarin een antwoord gegeven.

Een matrix geeft duidelijk weer voor welk onderhoud de huurders resp. de verhuurder zorg dient te dragen.

7.2. Wijzigingen aan de woning door de bewoner

Veranderingen aan de woning mogen worden aangebracht door de bewoner (ook uitbreiding van de woning) na schriftelijke toestemming van de woningbouwvereniging. Daarin gaat de korporatie expliciet heel ver: onder veranderingen wordt alles verstaan dat niet tot het onderhoud behoort, dus ook konstruktieve veranderingen, uitbreiding van elektra, gasnet of waterleiding, weghalen van wanden etc. Toestemming van Bouwtoezicht is dan ook vereist.

Het beleid is dat de woning niet duurder wordt achtergelaten dan nodig is. Daarom worden als regel veranderingen nooit overgenomen of vergoed, en derhalve ook niet doorberekend in de huur die de volgende bewoner moet betalen, en niet in de puntentelling opgenomen. Een uitzondering hierin vormt de CV-installaties, waarvoor soms een vergoeding wordt gegeven en vervolgens in de huur verrekend wordt. In enkele gevallen mogen werken in het kader van het klachtenonderhoud door de bewoners zelf worden uitgevoerd met materiaal van de woningbouwvereniging (bijv. stucwerk).

III 8. Administratieve aspecten van het onderhoud

8.1. Bestuurs- en managementinformatie

Naast de jaarrekening, begroting en kwartaaloverzichten als algemene informatie voor bestuur en overheid, worden als specifieke managementinformatie gedetailleerde kwartaaloverzichten gemaakt, waarin de kosten t.a.v. de begroting per afdeling worden weergegeven. Deze informatie kan worden uitgedraaid per complex, en binnen het complex op types. In feite worden de gegevens per woning geregistreerd. Ook binnen de woningtypes wordt per afdeling geregistreerd. Een (dreigende) begrotingsoverschrijding kan zo direct worden gesignaleerd, geanalyseerd en worden bijgestuurd.

8.2. Registratie en urenverantwoording

Voorbeelden van afdelingen die o.a. voor de urenverantwoording van belang zijn: klachtenonderhoud, mutatieonderhoud, preventief onderhoud (bijv. liftkeuringen, CV-onderhoud, service) buitenschilderwerk, groot onderhoud niet zijnde renovatie of opknapbeurt. Er zijn ook afdelingen omschreven naar soort verbetering, bijvoorbeeld verwijderen van lavetten, warmte-isolatie, woningaanpassing, ontsplitsing. In totaal zijn 999 afdelingen mogelijk. Alle activiteiten die in de urenverantwoording zijn opgenomen moeten in de afdelingen kunnen worden ondergebracht. Alle uitvoerenden registreren hun uren volgens dit systeem, alle anderen schrijven uren naar hoofdgroepen. Dit is m.n. als interne controle bedoeld, de doorberekening gebeurt op basis van normen. De urenregistratie is een sturingsinstrument voor de capaciteitsplanning.

Een werk krijgt t.b.v. de urenregistratie door de staf een nummer toebedeeld, dat na afsluiting van het werk wordt geblokkeerd. Het invullen van het urenverantwoordingsformulier kost hooguit 10 minuten per week.

8.3. Magazijn en voorraadadministratie: Administratieve procedure

De staf van de woningbouwvereniging heeft een lijst vastgesteld van goedgekeurde leveranciers, gerangschikt op artikel per bedrijf. Het hoofd Technische Dienst bedingt de artikelprijzen. De contracten lopen niet langer dan een jaar. Wanneer er geen aanleiding is van leveranciers te veranderen worden de contracten mondeling verlengd. Het magazijn bestelt de artikelen op afgesproken prijzen. De bestellingen worden gedaan aan de hand van voorraadlijsten, waarop de door de staf bepaalde minimum en maximum voorraad staat (de maximum voorraad vertegenwoordigt een waarde van f 450.000,--). De voorraad t.b.v. groot onderhoud staat hier buiten; de aard en omvang van deze projectgebonden voorraden worden door het bedrijfsbureau bepaald.

Wanneer de goederen van de leverancier worden ontvangen wordt een goederenontvangstbon uitgeschreven. Een exemplaar gaat naar de administratie, dit wordt bij de faktuur gevoegd, tesamen met de bestelbon.

De goederenafgifte wordt gekoppeld aan de werkbbon; bij de administratieve verwerking ervan wordt het materiaal van de voorraad afgeboekt. De administratief vastgelegde voorraad is dus niet in overeenstemming met de hoeveelheid goederen in het magazijn vanwege het verschil in afgiftedatum en datum van administratieve verwerking.

Wanneer een artikel in prijs is gestegen, wordt de waarde van de voorraad bijgesteld met het prijsverschil. Het prijsverschil op de voorraad wordt als "winst" bijgeboekt, en de nieuwe prijs wordt doorberekend. In 1985 is zo f 40.000,-- bijgeboekt.

8.4. Magazijn en voorraadadministratie: Uitvoeringsprocedure

De vakman die met een bepaalde onderhoudsopdracht is belast, levert aan het loket van het magazijn zijn werkbbon in; daarop is aangegeven wat t.b.v. het werk meegenomen moet worden. De magazijnbeheerder verstrekt de goederen en maakt hiervan melding op de werkopdracht, waarna uitvoering plaatsvindt.

Voor onvoorziene zaken is in de werkauto een magazijntje aanwezig (hang- en sluitwerk, PVC-moffen etc.). In de auto bevindt zich een kopie van de inventaris die aanwezig dient te zijn. Na afwerken van de klacht gaat de bon retour naar de magazijnbeheerder, deze neemt eventueel teveel meegenomen materialen terug en kodeert de bon. De magazijnvoorraad in de auto wordt meteen weer op peil gebracht.

8.5. Uurlonen

Voor alle vaklieden wordt administratief één uurloon gehanteerd. Er is dus ook geen differentiatie naar groot onderhoudswerk en klachtenwerk.

Op de uurlonen zit een opslag van 10% voor indirecte kosten (kontrolle, toezicht).

8.6. Projektadministratie

De projektadministratie van de projektleider beperkt zich tot alles wat voorgangskontrolle en betalingstelling betreft. De financiële projektadministratie wordt door de boekhouding bijgehouden.

De projektleiding maakt een technische begroting. De financiële afdeling maakt de "staart": architectenkosten, toezicht, renteverliezen, etc. Ook de eventuele huurprijsberekening en de opstelling van een financieel dekkingsplan worden door de financiële afdeling verzorgd.

III 9. Klachtenregistratie

Het grootste deel van de klachten (circa 95%) wordt telefonisch gemeld. De overige klachten komen aan de balie binnen; schriftelijke klachtenmelding komt nauwelijks voor.

Klachten kunnen tussen 9.00 en 12.00 uur worden kenbaar gemaakt via het algemene nummer van de woningbouwvereniging. Er is weliswaar een apart klachtennummer, dat op de kaart staat gedrukt die de bewoners krijgen wanneer het onderhoudspersoneel ze niet thuis treft, maar de voorkeur wordt er aan gegeven de klachten via de telefoniste te laten binnenkomen omdat dan de opname tot de ochtend beperkt kan blijven. Naar de mening van de korporatie zijn klachten bijna nooit zo urgent dat ze terstond moeten kunnen worden gemeld. Voor calamiteiten is de cv-storingsmonteur 24 uur per dag bereikbaar, hij kan eventuele urgente klachten direkt doen verhelpen. De telefoniste verbindt de bewoner die een klacht heeft, door met het klachtenregistratieburo. Dit wordt bemand door all-round-middenkader (MTS + onderhoudservaring). Deze medewerkers weten de klacht in het algemeen zeer juist te traceren.

Alle mogelijke gebreken die de woning kan vertonen zijn gekodeerd (zie voorbeeld in de bijlage). De klachtenopnemer voert de klacht meteen in in de computer. Het systeem is toegankelijk via de cijfercode of via tekst (de eerste 7 posities van de straatnaam + huisnummer). De naam van de bewoner zit in het systeem, en wordt zichtbaar op het scherm c.q. uitdraai. De urgentie van afhandeling is, aan de aard van de klacht gebonden, in het systeem ingevoerd, en wordt na invoering van de klacht zichtbaar. De bewoner wordt meteen medegedeeld binnen welke termijn de klacht wordt afgehandeld. Er zijn 7 urgentiegraden:

1. binnen 24 uur (glasreparatie, woning afsluitbaar maken, c.v. uitval)
2. binnen 48 uur
3. binnen een week
4. binnen 2 weken (daklekkage, i.v.m. weersomstandigheden ruime termijn)
5. binnen 4 weken (dakgoot)
6. binnen 8 weken (bijv. kozijn i.v.m. levertijd)
7. geen termijn (geen urgentie, bijvoorbeeld slecht aanrecht, dat ooit bij groot onderhoud aan de beurt zal zijn).

Direkt na het invoeren van de klacht wordt ook zichtbaar:

- de opzichter onder wiens verantwoordelijkheid het werk zal gebeuren
- de onderhoudsmonteur die het werk zal doen
- kostenafdeling (klachtenonderhoud, groot onderhoud, bijzonder project, buitenschilderwerk)
- kostensoort
- vakgroep.

Om 12 uur worden de bonnen uitgedraaid, per wijk gesorteerd. De

klachtenopnemer selekteert de klachten waarnaar eerst een opzichter moet kijken en waarnaar direkt een vakman heengezonden moet worden. De opzichter bepaalt aan de hand van de in de speciale uitgave van het bewonersblad vermelde lijst of de geuite klacht rekening bewoner is. Hij schrijft zijn bevindingen op de bon en retourneert deze aan de klachtenopnemer. Dan wordt dezelfde procedure gevolgd als voor de bon die direkt naar de vakman gaat.

Aan het eind van de werkdag wordt door de klachtenopnemer de planning en routing gemaakt. De planning wordt handmatig samengesteld aan de hand van afspraken met en bereikbaarheid van de bewoner, urgentie en routing. De routing zou op postcode kunnen worden uitgedraaid, maar gelet op het vele werk dat de routingaangepassing als gevolg van urgentie en afspraken vergt, is hiervan afgezien. De volgende dag krijgt de vakman van de uitvoerend opzichter 8 à 10 bonnen mee (werk voor 1 à 1,5 dag). Een kopie blijft bij de uitvoerend opzichter ter bewaking van de voortgang. Na afwerking van de klacht tekent de bewoner de bon voor akkoord uitvoering waarna de bon bij de uitvoerend opzichter komt ter controle op bestede tijd, materialen en eventuele bijzondere opmerkingen en vervolgacties (bijvoorbeeld: gerepareerde waterleiding vraagt vervolgactie van de stukadoor). Dan gaat de bon weer naar de klachtenregistratie, waar wordt gecontroleerd of de werkzaamheden betrekking hadden op de juiste kostensoort. Als dat niet het geval is, wordt de kostensoort gewijzigd. Vervolgens gaan de bonnen naar de administratieve afdeling en worden daar ingevoerd op uren en materialen.

Kontrolé vindt plaats d.m.v. wekelijkse of maandelijksé uitdraai op uitstaande bonnen.

III 10. Procedure mutatieonderhoud

Woningopzeggen gebeurt schriftelijk, minimaal 30 dagen voor de ingangsdatum, man en vrouw tekenen de huuropzegging. Er volgt een bevestiging, waarin wordt vermeld dat de woning in goede staat dient te worden achtergelaten. De bewoner kan een voorkeuring verzoeken. In dat geval worden algemene inlichtingen verstrekt en antwoorden gegeven op specifieke vragen, zonder dat een rapport wordt opge maakt. Wanneer de woning leeg is, of wanneer de bewoner te kennen heeft gegeven klaar te zijn met de werkzaamheden, wordt een rapport gemaakt. De bewoner krijgt 3 dagen voor de keuring bericht. Hem wordt een kopie van het rapport ter beschikking gesteld. In 50% van de gevallen volgt een 2e keuring, m.n. als er geen voorkeuring is geweest. In totaal zijn dus 3 keuringen mogelijk. De sleuteloverdracht vindt bij voorkeur plaats in de woning.

De bewoner krijgt, indien nodig, na de huurbeëindiging de tijd de gekonstateerde gebreken te herstellen. Er is ingeval het een interne mutatie betreft gedurende 8 dagen geen dubbele huur verschuldigd. Soms voert de nieuwe bewoner de werken uit, m.n. als hij veel om niet heeft overgenomen.

Er zijn betrekkelijk weinig konflikten bij de sleutelinlevering in de

woning (+ 5%). Er is altijd gelegenheid te controleren en te repareren. Het kost de opzichter wel wat tijd.

Ingeval er gebreken blijven zitten en de korporatie laat uitvoeren op kosten van de bewoner, wordt altijd ingevorderd, ongeacht de hoogte van het bedrag. Zolang een bewoner nog schuld heeft bij de woningbouwvereniging, kan hij geen andere woning van de vereniging betrekken. De door de bouwvereniging uit een woning verwijderde goederen worden tot na het gerechtelijk proces bewaard om als bewijsstukken te kunnen dienen.

De sleutel wordt door de opzichter tezamen met het rapport afgegeven op de technische administratie. De sleutel wordt in een sleutelschrift genoteerd, waarbij wordt vermeld de datum en plaats van inlevering, (in de woning, in de brievenbus, aan de balie, uitzetting).

De technische administratie brengt de sleutels naar de afdeling woningbeheer, waarna deze afdeling een nieuwe bewoner schriftelijk of telefonisch oproept. De nieuwe huurder betaalt f 25,- administratiekosten en meldt zich bij de technische administratie.

Daar wordt het hele keuringsrapport punt voor punt doorgenomen en wordt op de konsekwenties van overname gewezen. Dan tekent de nieuwe huurder voor hetgeen hij heeft overgenomen. Als de lijst incompleet is, wordt een supplement toegevoegd (wanneer bijvoorbeeld de vertrekkende bewoner betontegels heeft laten liggen). Bij weifelen krijgt de nieuwe bewoner een kopie van het rapport meer en kan dan zelf in de woning beslissen. Bij taalproblemen gaat een medewerker van de technische administratie mee naar de woning.

Vervolgens gaat de nieuwe huurder naar de afdeling woningbeheer voor het huurkontraat en aanverwante zaken.

Aan de hand van het keuringsrapport worden werkbonnen opgesteld door middel van de computer. Werkbonnen en keuringsrapport gaan naar de opzichter, die checkt op basis van het keuringsrapport of de werkbonnen juist zijn. Dan gaan de bonnen terug naar de technische administratie en worden in de planning opgenomen.

De wijkopzichter stelt inhoudelijk de rekening op. Reparaties die op kosten van de bewoner worden uitgevoerd, worden volgens genormeerde bedragen verrekend. Een nieuwe bewoner kan, met tussenkomst van de woningbouwvereniging, op kosten van de vertrekkende bewoner zelf afgekeurd binnenschilderwerk uitvoeren.

Als regel vinden er geen grote opknapbeurten plaats wanneer een woning leegkomt.

III 11. Procedure Groot onderhoud

Deze procedure is reeds omschreven in paragraaf 5.4. Bedrijfsburo.

Overzicht bezitsspreiding

BILAGE III - I



- 001 Boschpoort
- 002 Vierhoek
- 003 Vlashoek
- 010 Eikenboomgaard
- 020 Boterstraat
- 101 Singel 40/45
- 102 Verzetsheldenwijk-west
- 110 Vogelwijk-west
- 121 Verzetsheldenwijk-oost
- 122 Schadwijk
- 130 Vogelwijk-oost
- 140 Roofvogelwijk
- 150 Schadwijk-oost
- 300 Kortfoort
- 320 Zeeheldenwijk-noord
- 330 Zeeheldenwijk-zuid
- 340 Kastanjelaan e.o.
- 410 Krinkelhoek
- 600 Ruwaard Staatsliedenwijk
- 610 Ruwaard Baudstraat e.o.
- 620 Ruwaard Dichterswijk
- 630 Ruwaard Componistenwijk
- 641 Ruwaard Da Costastraat e.o.
- 642 Ruwaard Staringstraat
- 680 Ruwaard 't Woud
- 700 Kromstraat-zuid e.o.
- 710 Heihoek
- 720 Ussen Hoefeind
- 730 Ussen Amsteleind
- 741 Ussen Zomerhof
- 742 Ussen Klein Ussen
- 751 Ussen Gemertscheut
- 752 Ussen Loovelt
- 760 Ussen Lockaert.
- Ussenstelt. Oude Wei.
- 790 Ussen Westerveld

WONINGKARTHOTHEEK

Aanpassingen/verbeteringen (na goedkeuring beschikking)

ADMINISTRATIE -- formulier 1 (in drievoud)

- exemplaar A - archief administratie
- na gereedmelding nacalculaties en verwerking in mutatie-
register
- archief woning
- B naar woningbeheer
- C naar woningbeheer

WONINGBEHEER

- geeft opdracht tot uitvoering (formulier 2 in viervoud)

- exemplaar D - archief woningbeheer (tesamen met „B”)
kan een jaar na gereedmelding door T.D. vernietigd
worden
- E - naar T.D.
- F - naar T.D.
- G - naar T.D.

woningbeheer stuurt formulier E, F en G + „C” naar T.D.

TECHNISCHE DIENST

Ontvangt van woningbeheer C, E, F en G

exemplaar C -- in archief T.D. kan een jaar na gereedmelding vernietigd worden
exemplaar E -- in archief T.D.
exemplaar F -- na gereedmelding projekt naar woningbeheer
exemplaar G -- na gereedmelding projekt naar woningbeheer

WONINGBEHEER

Ontvangt van T.D. de gereedmelding en formulieren F + G
verzendt formulier naar huuradministratie en meldt gereed aan woningbeheer.

HUURADMINISTRATIE

Ontvangt van woningbeheer (formulier) de gereedmelding en wijzigt mutatieregister.

AANPASSINGEN (procedure)

1. administratie ontvangt beschikking
2. administratie geeft opdracht aan woningbeheer (via B, C)
3. woningbeheer geeft opdracht aan T.D.
4. T.D. voert uit
5. T.D. meldt gereed aan woningbeheer
6. T.D. werkt woningkarthotheek bij
7. woningbeheer informeert huuradministratie
8. huuradministratie informeert administratie, T.D. en woningbeheer.
9. administratie maakt nacalculatie.

FORMULIERENSTROOM

	Adm.	W.b.	T.D.	W.b.	H.A.	Adm.	woning archief	statisch archief	vernietigen
A	o						o		
B	o	o							o
C	o	o	o						o
D		o							o
E		o	o						o
F		o	o	o	o			o	
G		o	o	o			o		

WIJZIGINGSPROCEDURE

no	adres	omschrijving	datum wijziging	reden	datum gewijz.
1	"				
2	"				
etc.	"				

DIVERSE REDENEN

	<u>hoe</u>	<u>initiatief bij</u>
mutatieovername	brief directie	staf
aanpassing	via opdracht W.b.	adm.
verbetering	w.b.	w.b.
renovatie	w.b.	w.b.
wijziging woningwaardering	circulaire	staf
wijziging tuin	w.b.	w.b.
isolatie	w.b.	w.b.
lavet	w.b.	w.b.
C.V. aanleg	w.b.	w.b.
D.O.	bij opdracht	T.D.
M.O.	bij opdracht	T.D.
G.O.	bij opdracht	T.D.
ontsplitsing	w.b.	w.b.

Voorbeeld klachtenbon/opdrachtbon

BIJLAGE III - III

*** ONDERHOUD *** 10: INVOREN OPENSTAANDE KLACHTEN ONDH100 DATUM : 17/04/86

```
=====
01 PERC.NR: 01041780010  BONNR: 8607323          *** VOORZIENINGEN ***
02 DAT.INV: 17/04/86                               GLASFONDS WBS ONTST. C.V.
03 NAAM   : SCHUYERS LAP
04 ADRES  : DE SCHEPENEN          10
05 WNPLTS : 5345MJ OSS
06 TELEF. :
07 OMSCHR.: CV INSTALLATIE SLAAT NIET MEER
08 OMSCHR.: AAN
09 URG.KD :      1 SPOED (DE ZELFDE DAG)          17 GESCHAT:      0,00
10 OPZ.NR :      36 TILLAART VAN DER PJH          18 DAT.GPL:
11 KRED.NR :      16 EYSVOGELS M.L.M.
12 AFD.NR :      1 KLACHTEN ONDERHOUD
13 KST.SRT:      6610 KETELS/BRANDERS/GASBLOKKEN
14 VAKGRP.:      12 CENTRALE VERWARMING
15 INFO   :
16 TEKST  :
```

=====

VELDNR : 99 INHOUD : VOLGENDE BON ZELFDE ADRES ? (J/N) *

REFER. OMSCHRIJVINGEN NUMMER	OPZ CODE	KRED. AFD NUMMER	KOST VAK -SRT GRP	MAT VERKORTE- GRP NAAM	MINIMUM- VOORRAAD	VOORRAAD	PRIJS/ EH V S SYSTEEM- EENHEID KD K V OND-NUMMER
65404 W.C. POT LEKT OP AANSLUITING VLOER	3	2	1 6540	5	065404		0 0
65501 BALGA STORTPAK VERNIEUWEN	3	2	1 6550	5	065501		0 0
65502 KLOK STORTBAK VERNIEUWEN	3	2	1 6550	5	065502		0 0
65503 FLOTTENCOMBINATIE VERNIEUWEN	3	2	100 6550	5	065503		0 0
65504 STORTPAK VERSLETEN OPZICHTER LANGSCAAN	4	2	1 6550	5	065504		0 0
65505 STORTPAK BLIJFT DOORLOPEN	3	2	1 6550	5	065505		0 0
65506 STORTPAK MAAKT LAWAAI	3	2	1 6550	5	065506		0 0
65507 STORTPAK TREKT NIET GOED DOOR	3	2	1 6550	5	065507		0 0
66101 CV INSTALLATIE SLAAT NIET MEER AAN	1	2	1 6610	12	066101		0 0
66102 WAAKVLAM CV INSTALLATIE VALT STEEFS UIT	1	2	1 6610	12	066102		0 0
66103 CV KETEL LEKT	1	2	1 6610	12	066103		0 0
66104 C.V. INSTALLATIE KOPST ONVUL- DEENDE WARM	2	2	1 6610	12	066104		0 0
66105 GASKWADKETEL GEEFT GEEN WARM WATER	1	2	1 6610	12	066105		0 0
66106 C.V. INSTALLATIE VERLIJST DRUK	2	2	1 6610	12	066106		0 0
66107 WERKZAAMHEDEN KETELHUIS	4	2	1 6610	12	066107		0 0
66108 C.V. INSTALLATIE MAAKT LAWAAI	3	2	1 6610	12	066108		0 0
66109 WATERBEHANDELING ERUIT HALEN	90	2	1 6610	12	066109		0 0
66110 GASLUCHT BIJ C.V. KETEL	1	2	1 6610	12	066110		0 0
66111 C.V. INSTALLATIE BLIJFT AANSLA AN	2	2	1 6610	12	066111		0 0
66112 MANTEL C.V. KETEL VERNIEUWEN	5	2	100 6610	12	066112		0 0
990054 ROOKGASAFVOER C.V. KETEL LIGT ERAF	1		1 6610	12	066113		10 0 0
66114 KETELTHERMOSTAAT DEFECT	1	2	1 6610	12	066114		0 0
66115 CV KETEL NAZIEN OP GASVERBRUIK	4	2	1 6610	12	066115		0 0
66116 ONDERHOUDSADON. KETELHUIS	90	2	1 6670	12	066116		0 0
66117 C.V. INSTALLATIE ONDOELBAAR	90	2	1 6610	12	066117		0 0

Voorbeeld referentiegegevens t.b.v.
gekodeerde klachteninvoer

BILAGE III - IV

REFER. OMSCHRIJVINGEN NUMMER	URG OPZ KODE	KRED. NUMMER	AFD -SRT	KOST GRP	VAK GRP	MAT GRP	VERKORTE- NAAM	MINIMUM- VOORRAAD	VOORRAAD	PRIJS/ EH V S SYSTEEM- EENHEID KD K V OND-NUMMER
990028 SVEEUW RUIMEN	90	2	1	2	01				10 0 0	
11101 AFVOER AANRECHT LEKT	2	2	1	1110	5	011101			0 0	
11102 AFVOER WASTAFEL LEKT	3	2	1	1110	5	011102			0 0	
11103 AFVOER LAVET LEKT	3	2	1	1110	5	011103			0 0	
11201 RIOLERING IN KRUIPRUIMTE LEKT	3	2	1	1120	5	011201			0 0	
11202 RIOOLLUCHT IN WONING	3	2	1	1120	5	011202			0 0	
11203 RIOLERING BADKAMER LEKT LEKKAGE PLAFOND WJONKAMER	3	2	1	1120	5	011203			0 0	
11301 STANDLEIDING WONING LEKT	3	2	1	1130	5	011301			0 0	
11302 STANDLEIDING GARAGE/BERGING	3	2	1	1130	5	011302			0 0	
990033 ONTL.STANDLEIDING NAZIEN.	3	2	1	1130	3	011303			10 0 0	
11401 DOUCHEPLUG LEKT RIOOLLUCHT IN DOUCHE	4	2	1	1140	5	011401			0 0	
11402 ROOSTER DOUCHEPLUG KAPOT	3	2	1	1140	5	011402			0 0	
11501 RIOLERING VERSTOPT ZAL F 35,-- STORTEN	3	2	1	1150	3	011501			0 0	
11901 RIOLERING VERSTOPT HDEFT NIET TE STORTEN	2	2	1	1190	3	011901			0 0	
11902 STANDLEIDING FLAT VERSTOPT	1	2	1	1190	3	011902			0 0	
12101 ROOSTER SCHROBPUT VERROT	4	2	1	1210	5	012101			0 0	
12201 STOEPTEGELS VERZAKKEN ZAND ONDER TEGELS WEGGESPOELD	4	2	1	1220	5	012201			0 0	
12202 RIOLERING REPAREREN	4	2	1	1220	5	012202			0 0	
12501 RIOLERING VERSTOPT ZAL F 35,-- STORTEN	3	2	1	1250	3	012501			0 0	
12601 DAKGoot VERSTOPT	90	2	1	1260	3	012601			0 0	
12901 RIOLERING VERSTOPT HDEFT NIET TE STORTEN	2	2	1	1290	3	012901			0 0	
12902 RIOLERING FLATS VERSTOPT	1	2	1	1290	3	012902			0 0	
12903 PUTTEN BRANDGANG VERSTOPT	4	2	1	1290	3	012903			0 0	
12904 AFVOER BALKON VERSTOPT	3	2	1	1290	3	012904			0 0	
14101 TEGELS GEZAMELIJKE TOEGANGSPAD VERZAKT	7	2	1	1410	15	014101			0 0	

Overzicht van automatische gegevens-
verwerking m.b.t. het onderhoud door
de NRC-computer

BIJLAGE III - V

NCR MENU PROCESSOR VERS 05.06.07 TERM 10 JOB

DATE: 17/04/86 TIME: 12:01

* O N D E R H O U D *

H O O F D - K E U Z E

- 1 = ONDERHOUD STAMGEGEVENS
- 2 = VERWERKING KLACHTEN
- 3 = DIVERSE OVERZICHTEN
- 4 = HISTORISCHE OVERZICHTEN
- 5 = DOORBOEKEN JOURNAALPOSTEN
- 9 = SYSTEEM ONDERHOUD

MENU-NR: **

NCR MENU PROCESSOR VERS 05.06.07 TERM 10 JOB

DATE: 17/04/86 TIME: 12:01

* O N D E R H O U D *

O N D E R H O U D - S T A M B E S T A N D E N

- 010 = ONDERHOUD TEKSTEN-BESTAND
- 020 = ONDERHOUD WERKNEMERSBESTAND
- 030 = BOEKEN/CORRIGEREN VOORRAAD
- 050 = ONDERHOUD MATERIALEN EN/OF STAND.KLACHTEN
- 060 = ONDERHOUD BEGROTINGEN
- 080 = ONDERHOUD SYSTEEMRECORD
- 090 = ONDERHOUD GROOTBOEKVERWIJSTABEL
- 095 = DUPLICEREN GROOTBOEKVERWIJSTABEL PER COMPLEX

JOB-NR: ****

*** ONDERHOUD *** BESTANDSONDERHOUD TEKSTEN

ONDH010 DATUM: 17/04/86

=====

HOOFDFUNKTIE : 01 = URGENTIE TEKSTEN
02 = OPZICHTERS TEKSTEN
03 = KREDITEUREN TEKSTEN
04 = AFDELINGS TEKSTEN
05 = KOSTENSOORT TEKSTEN
06 = VAKGROEP TEKSTEN
07 = MATERIAAL TEKSTEN
08 = WBV/KOMPLEX/PROJECT TEKSTEN
09 = EENHEIDS TEKSTEN
10 = VOORZIENINGS TEKSTEN
11 = TYPE WONING TEKSTEN
12 = SOORT UREN TEKSTEN
99 = AFDrukKEN TEKSTEN
\$ = EINDE PROGRAMMA

KEUZE: **

* O N D E R H O U D *

V E R W E R K I N G K L A C H T E N

900 = WIJZIGEN BONNUMMERS
100 = ONDERHOUD OPENSTAANDE KLACHTEN
101 = SERIEGEWIJS AANMAKEN VAN WERKBONNEN (PAS OP!!!!!!)
110 = BOEKEN VAN LOON EN MATERIALEN (1985)
111 = BOEKEN VAN LOON EN MATERIALEN (1986)
115 = BOEKEN VAN DERDEN BEDRAGEN (1985)
116 = BOEKEN VAN DERDEN BEDRAGEN (1986)
215 = VERWERKEN DERDEN FAKTUREN ZONDER WERKOPDRACHT
120 = AFDrukKEN OPENSTAANDE KLACHTEN
130 = FAKTURERING DERDEN
140 = OPVRAGEN OPENSTAANDE WERKOPDRACHTEN (VERKORT)

JOB-NR: **** NEW LINE = VOLGENDE BLAD

D I V E R S E O V E R Z I C H T E N

310 = AFDrukKEN VOORRADEN
320 = AFDrukKEN REFERENTIEGEGEVENS
340 = MUTATIEVERSLAG OPENSTAANDE KLACHTEN
345 = REORGANISEREN OPENSTAANDE KLACHTEN
350 = MUTATIEVERSLAG AFGEWERKTE KLACHTEN
352 = DOORBLADEREN AFGEWERKTE KLACHTEN
355 = REORGANISEREN AFGEWERKTE KLACHTEN
360 = VERSLAG COMPLEX BEGROTING
365 = VERSLAG BEGROTING (SEQUENTIEEL BESTAND)
370 = VERSLAG MATERIAALGROEPEN, VAKGROEPEN
AFDELINGEN, WERKNEMERS

JOB-NR: 320 WIJZIGEN CONTROL STRING J/N ? *

* O N D E R H O U D *

H I S T O R I S C H E - O V E R Z I C H T E N

410 = HISTORISCH OVERZICHT PERCEELGERICHT
420 = HISTORISCH OVERZICHT KLACHTGERICHT
430 = HISTORISCH OVERZICHT WERKNEMERSGERICHT
440 = OPVRAGEN UREN PER WERKNEMER
441 = AFDrukKEN UREN PER WERKNEMER
500 = OVERZETTEN HISTORIE NAAR MEERJARENBESTAND

IV VERGELIJKING VAN DE KORPORATIES IN KENGETALLEN

Woningcorporatie:	De combinatie	SAVO	Willibrordus
1. Typering van de korporatie.			
Verhuureenheden			
- aantal woningen:	9.390	5.369	7.351
- aantal garages:	96	403	473
- aantal bedrijfsruimten/winkels kantoren e.d.:	383	38	9
- totaal aantal VHE:	9.869	5.810	7.833
- objecten in beheer van derden:	-	33	87
Woningtypen			
- aantal eengezins woningen	1.223	-	5.260
- aantal meergezins (boven liftgrens):	1.588	-	459
- aantal meergezins (tot liftgrens):	2.347		-1.230
- aangekocht bezit:	4.232)	-	1.230
- bejaardenwoningen	-	-	-
- duplex:	-	-	414
- HAT-eenheden:	-	-	68
Financieringsvorm			
- zonder rijkssteun, voor 1945:	-	-	48
- noodwoningen:	-	-	44
- woningwet:	6.274	5.098	6.451
- premiehuur:	527	270	747
- vrije sektor:	-	-	61
- aangekocht bezit:	2.589)	-	-
Aantal complexen			
- aantal complexen:	74	77	49
- gem. aantal woningen per complex:	127	70	150
Percentage woningen naar bouwperiode			
- vooroorlogs:	37%	7%	1%
- naoorlogs:	63%	93%	99%
Ontwikkeling ABR (fl. milj.)			
- saldo per 1/1/1984:	6.8)	16.6	73.9
per VHE:	fl. 700,-	fl. 860,-	fl. 9.440,-
- saldo per 1/1/1985:	5.7)	20.0	85.9
per VHE:	fl. 580,-	fl. 3.440,-	fl. 10.960,-
- saldo per 1/1/1986:	5.4)	22.0	101.5
per VHE:	fl. 550,-	fl. 3.790,-	fl. 12.960,-
Ontwikkeling OHF (fl. milj.)			
- saldo per 1/1/1984:	4.0)	5.8	15.3
per VHE:	fl. 410,-	fl. 1.000,-	fl. 1.950,-
- saldo per 1/1/1985:	3.0)	6.2	18.0
per VHE:	fl. 300,-	fl. 1.070,-	fl. 2.300,-
- saldo per 1/1/1986:	1.5)	6.3	21.9
per VHE:	fl. 150,-	fl. 1.080,-	fl. 2.800,-

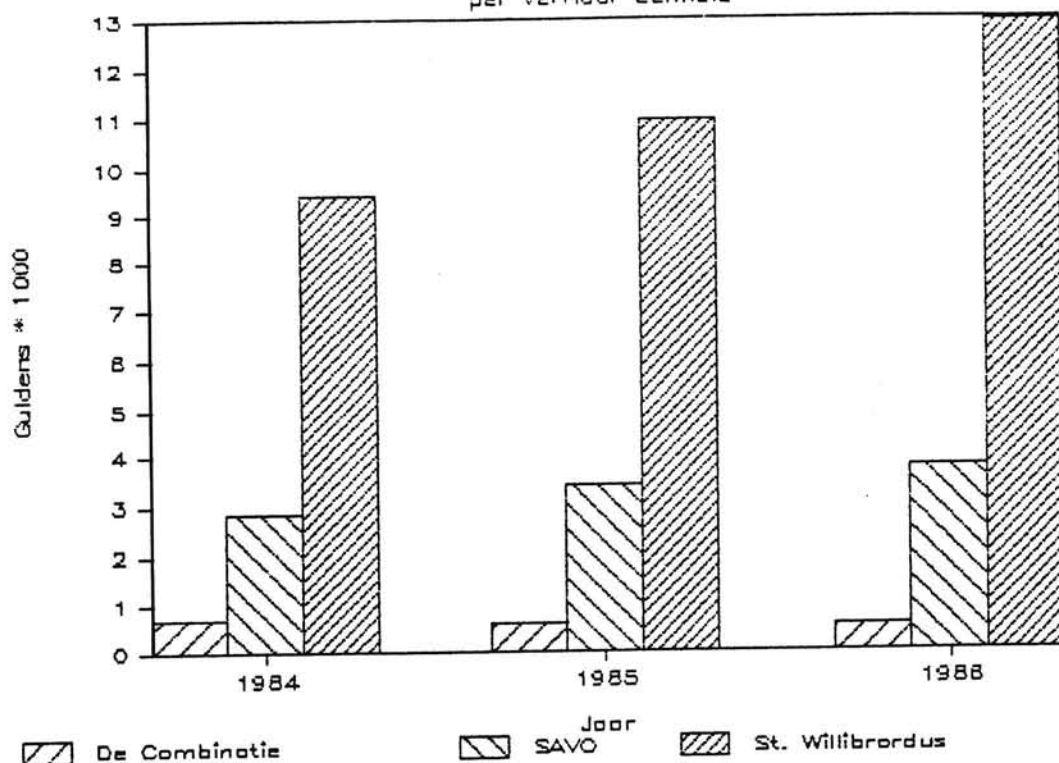
) Volgens SAVO is dit geen relevant onderscheid

) Aankopen van bezit en overdracht aan de corporatie verloopt dynamisch; daarom zijn er verschillen in de

Vergelijking van de korporaties in kengetallen

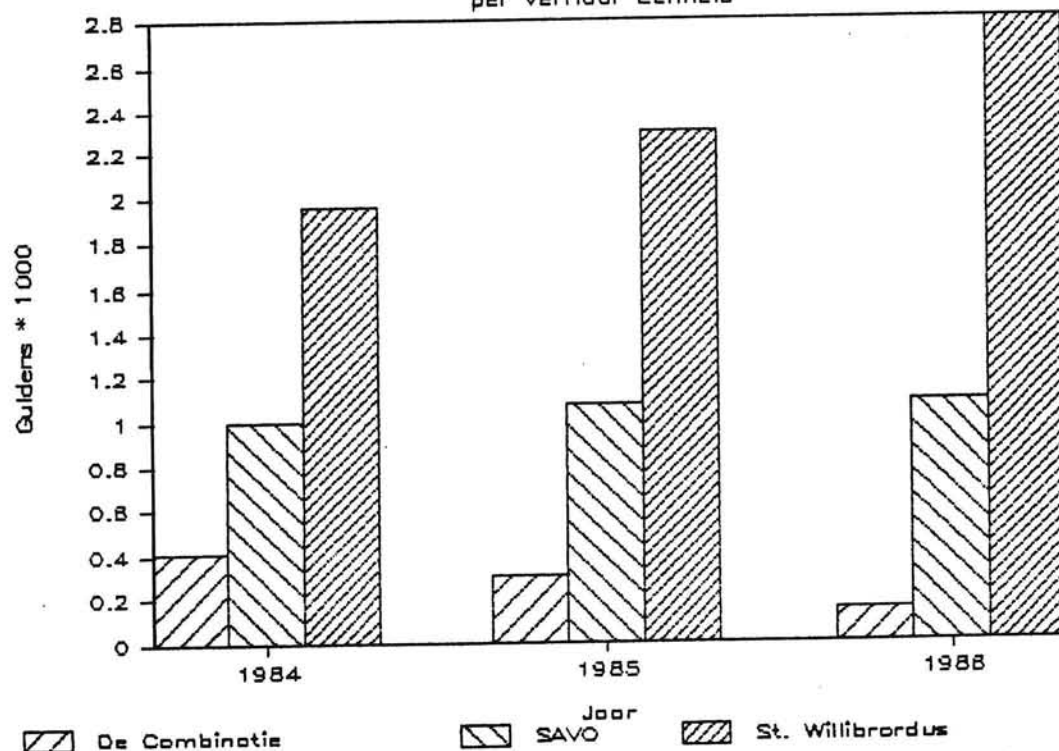
Algemene BedrijfsReserve

per Verhuur Eenheid



OnderHoudsFonds

per Verhuur Eenheid

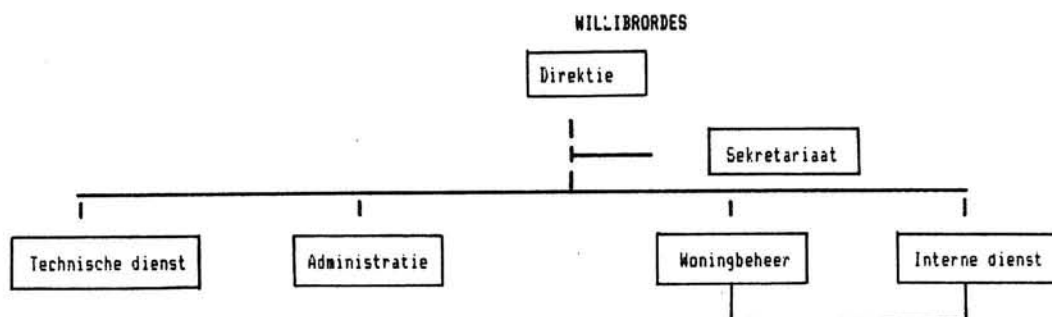
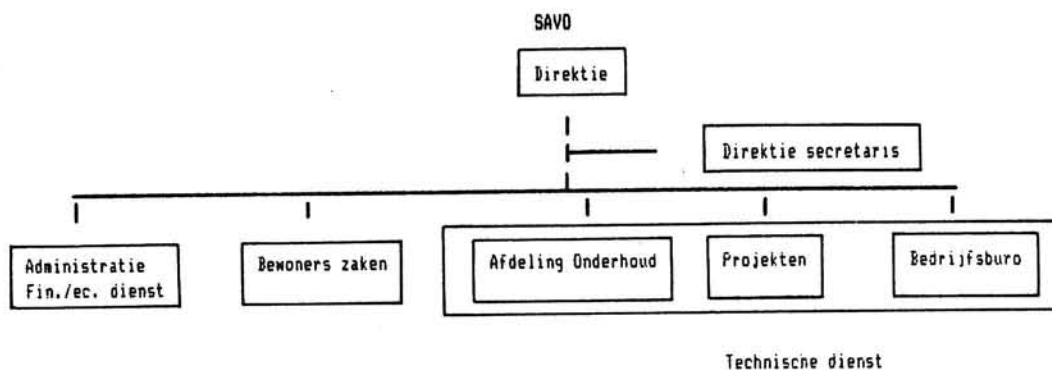
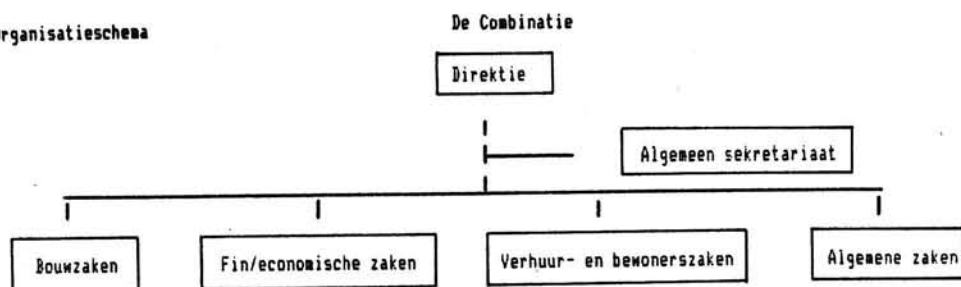


Woningcorporatie	DE COMBINATIE	AVO	WILLIBRORDUS
Spreiding van het bezit:	geconcentreerd in 4 verspreide buurten in Rotterdam	Bezit gekoncentreerd in Zwolle-zuid	Enige woningcorporatie in Oss, bezit verspreid in Oss
Huisvesting:	1 hoofdkantoor: 4 bijkantoren met magazijnen verspreid in de buurten	Gekoncentreerd in één kantoor met werkplaats; magazijnen zijn verspreid in de buurten	Gekoncentreerd in één centraal gelegen kantoor met werkplaats en magazijnen

2. ORGANISATIE.

Bestuur			
- stichting of vereniging:	vereniging	vereniging	vereniging
- aantal personen ledenraad:	-	-	14
- aantal personen bestuur:	9	7	7
- aantal personen dag. bestuur:	3	-	3
- aantal pers. raad van commissarissen:	3	3	-
Organisatie			
- aantal personen directie:	1	2	1
- aantal personen secretariaat:	2	1	1
- aantal personen algemene zaken:	11	3	4
- aantal personen technische dienst:	56	49	38
waarvan:			
uitvoerende vaklieden:	13		25
opzichters:	10	ca. 35	6
huismeesters:	9		1
overig:	24	ca. 14	6
- aantal personen fin./ec. zaken:	19	13	9,5
- aantal pers. verhuur/bew. zaken:	18	6	8
- totaal aantal personeelsleden:	107	74	61,5
- aantal personeelsleden per VHE:	1 op 92	1 op 79	1 op 127
- aantal personeelsleden technische dienst per VHE:	1 op 176	1 op 118	1 op 206

Organisatieschema



Woningcorporatie:	De Combinatie te Rotterdam	SAVO te Zwolle	Willibrordus te Oss
3. ONDERHOUD.			
Uitvoeren in eigen beheer of uitbesteden. Klachten- en mutatie-onderhoud:	Gedeeltelijk in eigen beheer; gedeeltelijk uitbesteed o.a. aan loodgieter en elektriciens	Eigen beheer; alleen c.v. en schilderwerk wordt uitbesteed.	Eigen beheer; aan loodgieter en elektriciens wordt uitbesteed, deze functioneren als eigen personeel.
Planmatig onderhoud:	Veel uitbesteed, deels in eigen beheer.	Eigen beheer; alleen specifiek onderhoud wordt uitbesteed, w.o. c.v.-onderhoud en schilderwerk	Eigen beheer; aan loodgieter en elektriciens wordt uitbesteed, deze functioneren als eigen personeel.
Groot onderhoud:	Zowel eigen dienst als uitbesteden wordt uitbesteed. (indien eigen dienst groot onderhoud niet 'aankan' dan uitbesteding)		Wordt uitbesteed.
Beleid Technische dienst. Een meerjaren planning systeem voor onderhoud: Termijn van de planning: Opgezet met behulp van adviesburo?	Aanwezig. 10 jaar. : Securiton. Nu incidenteel advisering door Belt, van Dal & partners.	Aanwezig. 10 jaar. Sacon.	Alleen grove planning. - -
Relatie tussen klachten en planmatig onderhoud:	Klachten onderhoud is aanleiding geweest voor planmatige aanpak onderhoud.	Planmatige aanpak van onderhoud heeft geleid tot een daling van het aantal klachten.	-
Participatie van bewoners bij onderhoud:	Vrijwel geen structureel overleg m.b.t. onderhoud. Nadruk op voorlichting, toelichting bij plannen. In s.v.-gebieden via de bewonersorganisaties.	Geen structureel overleg; 2 maal per jaar ledenvergadering; wijk- en projectgebonden voorlichting en bewonersblad.	Overleg in de vorm informatieavonden bij voorbereiding van renovatie of vervangende nieuwbouw. Bewonersblad.
Klachtenonderhoud Typering van de procedure:	Klachtenbeheersingssysteem bij telefonische opname, en directe geautomatiseerde verwerking van de klacht door telefonisten	Telefonische opname of via spreekuur. Handmatig invullen klachtenbon. Veel aandacht aan efficiënte routing en urgentievolgorde.	Gedeeltelijk geautomatiseerde verwerking. Telefonische opname. Verwerking van de klacht vindt al aan de telefoon plaats: de klachtentelefoon wordt bemand door een ervaren opzichter.
Mutatieonderhoud Typering van de procedure:	Algemeen: de procedure vertoont in deze drie cases veel overeenkomsten. De huuropzegging wordt gevolgd door bevestiging van de verhuurder. Er volgt een eerste opname van de woning, waarbij gebreken worden genoteerd. Bij een tweede inspectie wordt gecontroleerd of de gebreken hersteld zijn.		
Afwijkingen:	Er zijn vier mutatiesoorten na opname: - klein mutatieonderhoud - groot mutatieonderhoud - niet door bewoners hersteld mutatieonderhoud - mutatieonderhoud t.b.v. vergroten verhuurbaarheid	Bewoners wordt een voorkalkulatie voorgelegd, indien SAVO de gebreken zou herstellen; Meer kosten dan f 500,- leidt tot een uitgebreidere procedure.	Voorinspectie indien bewoner dit wenst. Inspectie die kan leiden tot overhandigen sleutel indien er geen gebreken zijn. Zijn die er wel dan volgt een tweede of derde inspectie. In 50% van de gevallen is dit niet nodig.
4. SPECIFIEKE BESTANDSINFORMATIE.			
Mutatiegraad:	Van 8% in 1984 dalend tot 6% in 1985	14,5% en sterk stijgend.	van ongeveer 8% in 1984 naar 9% in 1985 tot 11% gedurende 11 maanden 1986.
Leegstand (1985):	0%	0,9% ongeveer 50 wo. op jaarbasis.	0%
Aantal klachten per jaar:	± 15.000	± 10.000 - 12.000	± 11.000
Klachten per VHE:	gemid. ongeveer 1,5/jaar	gemid. ongeveer 2/jaar	gemid. ongeveer 1,5/jaar
Management informatie:	In principe per kompleks per wijk. (voor zg. RIS-woningen aparte informatie)	wordt per kompleks bijgehouden en gerapporteerd.	Wordt per kompleks bijgehouden en gerapporteerd.
Aantal personeelsleden eigen uitvoerende dienst, van de technische dienst (td. minus overige pag. 3) in relatie tot klachten:	1 op 469	1 op 285 à 342	1 op 344

kan ongefrankeerd
worden verzonden

TECHNISCHE UNIVERSITEIT DELFT

Antwoordnummer 10150
2600 VB Delft

**Onderzoeksinstituut voor Technische
Bestuurskunde (OTB)**

Thijsseweg 11
2629 JA Delft

Reaktie naar aanleiding van working paper nr.

Hierlangs afknippen en formulier dubbelvouwen voor verzending



Afzender:

**PUBLIKATIES VAN HET
ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR TECHNISCHE BESTUURSKUNDE**

uitgegeven door

Delftse Universitaire Pers
Stevinweg 1
2628 CN Delft
tel. (015) - 783254

I Volkshuisvesting in theorie en praktijk

- x H. Priemus, 'Volkshuisvesting in de vuurlinie'
1983/X + 126 blz./ISBN 90-6275-120-2/f 30,55/gratis bij intekening op de serie
- 1. H. Priemus, 'Volkshuisvestingssysteem en woningmarkt'
1983/VIII + 142 blz./ISBN 90-6275-121-0/f 30,55
- 2. H. Priemus, 'Huurprijsbeheersing: omstreden instrument van volkshuisvestingsbeleid'
1983/VI + 114 blz./ISBN 90-6275-122-9/f 30,55
- 3/4 H. Priemus, 'Verhuistheorieën en de verdeling van de woningvoorraad'
1984/VIII + 336 blz./ISBN 90-6275-123-7/f 70,50
- 5. H. Priemus, 'Bouwproces en woningbouwmarkt'
1984/VIII + 140 blz./ISBN 90-6275-125-3/f 40,25
- 6 H. Priemus, 'Nederlandse woontheorieën'
1984/VI + 92 blz./ISBN 90-6275-126-1/f 40,25
- 7. J. van der Schaar, 'Groeï en bloei van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid'
1986/XX + 500 blz./ISBN 90-6275-127-X/f 49,85
- 8. J. van der Schaar, 'De huisvestingssituatie in Nederland 1900-1982. Lange termijnontwikkeling in de hoogte en in de verdeling van woonlasten'.
1986/X + 148 blz./ISBN 90-6275-128-8/f 40,25
- 9. L.G. Gerrichhausen en M. van Giessen, 'Naar nieuwe lokale bestuurlijke verhoudingen. Het partnermodel'.
1986/VIII + 68 blz./ISBN 90-6275-129-6/f 25,45
- 10. J. van der Schaar, 'De non-profit huursektor: woningbeheer en -exploitatie'
1986/XII + 100 blz./ISBN 90-6275-248-9/f 33,10
- 11. K. Baartmans, F. Meyer en A.A. van Schaik, 'Woningonderhoud en informele sektor. Een verkennend onderzoek naar de ontwikkeling van de verhouding tussen het formele en informele woningonderhoud'
1986/VI + 140 blz./ISBN 90-6275-242-X/f 40,25
- 12. H. Westra, 'Non-profit woningexploitatie'
1986/VI + 103 blz./ISBN 90-6275-277-2/f 30,55
- 13. A.A. van Schaik 'Huurbepaling van nieuwbouw en huuraanpassing in de voorraad'
1986/VI + 116 blz./ISBN 90-6275-257-8/f 33,10
- 14. K. Baartmans, F. Meijer, A.A. van Schaik, 'Zelfwerkzaamheid, woningonderhoud en bouwwerkgelegenheid'
1987/VI + 164 blz./ISBN 90-6275-306-X/f 42,40
- 15. H.M.H. van der Heyden (met medewerking van H.F. Kaan en A.A. van Schaik), 'Onderhoudsorganisatie en -beleid in de commerciële huursektor'
1987/IV + 104 blz./ISBN 90-6275-024-9/f 28,80
- 16. G. Vijverberg, 'Onderhoudsplanning van non-profit huurwoningen in perspectief; een inventarisatie van zes onderhoudsplanningssystemen'.
1987/VI + 288 blz./ISBN 90-6275-339-6/f 49,85
- 17. H. Heeger en F. van der Zon, 'Nieuw Engeland, Hoogvliet: perspectieven voor een na-oorlogs woongebied in Rijnmond'
1987/VI + 286 blz./ISBN 90-6275-397-3/

II Woonlasten en woonlastenbeleid

1. H. van Fulpen, 'Het kostprijsvraagstuk in de volkshuisvesting'
1983/60 blz./ISBN 90-6275-201-1/f 17,80
2. P. Groetelaers en H. Priemus, 'Woonuitgaven, woonkwaliteit en woningproductie: inventarisatie van Nederlandse statistieken'
1983/164 blz./ISBN 90-6275-202-0/f 28,00
3. H. Priemus, 'Woonlasten en doelstellingen van volkshuisvestingsbeleid'
1983/32 blz./ISBN 90-6275-203-9/f 10,20
4. C.A. Adriaansens, 'De begrippen inkomen en woonlasten in de regelgeving'
1983/36 blz./ISBN 90-6275-204-7/f 12,70
5. H. van Fulpen, 'Woonlasten- en inkomensbegrippen in onderzoek en statistiek'
1984/III + 50 blz./ISBN 90-6275-205-5/f 15,30
6. J. van der Schaar, 'Woningcorporaties en non-profitverhuur'
1983/60 blz./ISBN 90-6275-206-3/f 15,30
7. J. van der Schaar, 'Trends in woonlasten'
1984/III + 84 blz./ISBN 90-6275-207-1/f 20,15
8. H. van Fulpen en H. Priemus, 'Relaties tussen woonlasten en woning-, resp. bewonerskenmerken'
1984/IV + 44 blz./ISBN 90-6275-208-X/f 15,30
9. J. van der Schaar, 'Woonsubsidies en overheidsbudget'
1984/III + 32 blz./ISBN 90-6275-209-8/f 12,70
10. P. Groetelaers, 'De ontwikkeling van de nieuwbouwkwaliteit van woningen, 1977-1981; analyse op basis van de kwalitatieve woningbouwdocumentatie'
1984/VI + 72 blz./ISBN 90-6275-210-1/f 15,30
11. H. Priemus, 'Financiële stromen bij woningbouw en woningvoorraadbeheer'
1984/III + 24 blz./ISBN 90-6275-211-X/f 10,10
12. C.A. Adriaansens, 'Subsidiëring van de volkshuisvesting'
1984/III + 60 blz./ISBN 90-6275-214-4/f 17,80
13. H. van Fulpen, 'Een internationale vergelijking van woonuitgaven'
1984/III + 49 blz./ISBN 90-6275-213-6/f 15,30
14. H.A. Caron, H. Priemus, 'Lokale woonlastenonderzoeken als maatschappelijk signaal'
1985/IV + 382 blz./ISBN 90-6275-212-8/f 50,35
15. H. Priemus, 'Nieuwbouw van gesubsidieerde huurwoningen; de ontwikkeling van objectsubsidies en aanvangshuren 1970-1982'
1984/III + 80 blz./ISBN 90-6275-215-2/f 17,80
16. H. Priemus, 'Toepassing van de BGS 1975 bij woningwetwoningen (1982 - medio 1983); kwantitatieve analyse van het gebruik van de huurtabel'
1984/III + 44 blz./ISBN 90-6275-216-0/f 15,30
17. H. Priemus, 'Huurvaststelling van gesubsidieerde nieuwbouw: de ontwikkelingen van het beleid in de periode 1974-1984'
1984/IV + 67 blz./ISBN 90-6275-217-9/f 17,80
18. H. Priemus, 'Plaatsbepaling van het beleidsinstrument "Objectsubsidieering"'
1984/III + 74 blz./ISBN 90-6275-219-5/f 20,40
19. H. Westra, 'Exploitatie van woningwetwoningen, fondsen en reserves'
1984/IV + 82 blz./ISBN 90-6275-218-7/f 20,40
20. J.B.S. Conijn, P.H.F. van Deutekom en I.L. Ooms, 'De verdeling van de individuele woonuitgaven, 1982-1994, de koopsektor'.
1987/VI + 70 blz./ISBN 90-6275-369-8/ca. f 17,00
verschijnt: januari 1988
21. H. Westra, 'Exploitatie van woningwetwoningen: analyse per complex'
1985/VI + 94 blz./ISBN 90-6275-181-4/f 17,80

22. J. van der Schaar, 'Verdelingsbeleid en subsidietechniek: subjektsubsidies en -heffingen'
1985/VIII + 62 blz./ISBN 90-6275-174-1/f 17,80
23. J.B.S. Conijn, P.F.H. van Deudekorn en I.L. Ooms, 'De hoogte en de verdeling van de individuele woonuitgaven 1981-2000; De huursektor'
1987/III + 152 blz./ISBN 90-6275-290-X/f 18,55
24. A.M. Vervaet, 'Individuele huursubsidie tussen volkshuisvestings- en inkomensbeleid'
1986/circa 100 blz./ISBN 90-6275-259-4/f 28,00
25. H.M.H. van der Heijden en H. Westra, 'Aankopen van particuliere woningen door toegelaten instellingen en gemeenten'
1988/circa 100 blz./ISBN 90-6275-258-6/circa f 20,00
verschijnt: voorjaar 1988
26. A.M. Vervaet, 'Huren en inkomens in en buiten stadsvernieuwingsgebieden; een verkenning'
1987/VI + 60 blz./ISBN 90-6275-253-5/f 18,55
27. H. Priemus, Balans van het onderzoeksproject 'Woonlasten en woonlastenbeleid'.
verschijnt: voorjaar 1988

III Zelfwerkzaamheid en volkshuisvesting

waarin ook opgenomen rapporten "TH Beleidsruimteonderzoek Zelfwerkzaamheid in de woningbouw"

1. H. Priemus, 'Zelfwerkzaamheid in de volkshuisvesting. Inleidende analyse'
1985/III + 188 blz./ISBN 90-6275-222-5/f 28,00
2. J.H.M. van Bokhoven en P. Groetelaers, 'Vroege experimenten met zelfwerkzaamheid in Nederland'
1987/VI + 85 blz./ISBN 90-6275-303-5/f 18,55
3. P. Groetelaers, 'Evaluatie van het projekt van 49 casco-koopwoningen te Kockengen'
1984/IV + 140 blz./ISBN 90-6275-221-7/f 22,90
4. A.L.M. Hoenderdos, A.W.C. Metselaar, 'Huurderszelfwerkzaamheid in een ERA-flat, Zoetermeer'
1985/IV + 192 blz./ISBN 90-6275-223-3/f 28,00
5. J.H.M. van Bokhoven en P. Groetelaers, 'Zelfbouw in houtskeletbouw; 64 patiobungalows in Rotterdam'
1988/circa 100 blz./ISBN 90-6275-249-7/circa f 20,00
verschijnt: midden 1988
6. J.H.M. van Bokhoven, A.W.C. Metselaar, 'Evaluatie van Bouw-T-Zelf huizen in Amsterdam'
1988/circa 60 blz./ISBN 90-6275-250-0/circa f 15,00
verschijnt: midden 1988
7. C.A. Adriaansens, 'Juridische aspecten van zelfwerkzaamheid in huurwoningen'
1986/III + 140 blz./ISBN 90-6275-197-0/f 22,90
8. A.L.M. Hoenderdos en A.W.C. Metselaar, 'Beleid en ervaringen van non-profit verhuurders bij huurderszelfwerkzaamheid'
1986/III + 40 blz./ISBN 90-6275-233-0/f 15,30
9. A.W.C. Metselaar, 'Cascowoningen: exploitatie en woonuitgaven'
1988/circa 60 blz./ISBN 90-6275-170-9/circa f 15,00
verschijnt: voorjaar 1988
10. F. Meijer, 'Zelfwerkzaamheid en renovatie. Vergoedingen voor zelf aangebrachte voorzieningen en zelfwerkzaamheid bij renovatie van aangekocht particulier bezit in de gemeente Den Haag'
1987/IV + 121 blz./ISBN 90-6275-302-7/f 22,90
11. A. Graafland, 'Zelfwerkzaamheid in de woonomgeving; de omvang in Nederland, de houding van gemeenten en bewoners'
1986/354 blz./ISBN 90-6275-296-9/f 50,35

12. A.L.M. Hoenderdos en A.W.C. Metselaar, 'Evaluatie van de planprocedure van 93 huurcasco-woningen in Huizen'
1988/circa 100 blz./ISBN 90-6275-251-9/circa f 20,00
verschijnt: voorjaar 1988
 13. A. Graafland, 'Evaluatie experimenteel drager-inbouw project in Dronten:
Ex 82/06 Naar flexibel wonen'
1986/IV + 126 blz./ISBN 90-6275-297-7/f 22,90
- IV Exploitatieproblemen van naoorlogse woningen**
waarin ook opgenomen rapporten van het onderzoek: 'Dreigende sloop van naoorlogse woningen: oorzaken, lessen en preventie'
1. A.L.M. Hoenderdos, N.L. Prak, H. Priemus, 'Verval van naoorlogse woningen: een probleemschets'
1986/IV + 44 blz./ISBN 90-6275-269-1/f 15,30
 2. P. Groetelaers, 'Betonschade, oorzaken, herstel en financiële konsekventies'
1985/IV + 82 blz./ISBN 90-6275-169-5/f 17,80
 3. N.L. Prak, 'De Linnaeusstraat e.o. Gebouwd in 1947, gesloopt in 1977'
1985/IV + 70 blz./ISBN 90-6275-180-6/f 17,80
 4. H. Priemus, 'The Spirit of St. Louis': de neergang van Pruitt-Igoue'
1986/IV + 88 blz./100 blz./ISBN 90-6275-254-3/f 20,40
 5. A.L.M. Hoenderdos en A.W.C. Metselaar, 'Beleid en ervaringen van non-profit verhuurders met exploitatieproblemen en leegstand van naoorlogse woningen'
1988/circa 200 blz./ISBN 90-6275-255-1/circa f 40,00
verschijnt: voorjaar 1988
 6. A.L.M. Hoenderdos, (voorlopige titel) 'De Bijlmermeer Amsterdam'
1988/circa 120 blz./ISBN 90-6275-304-3/circa f 23,00
verschijnt: voorjaar 1988
 7. H.P. Heeger, A.L.M. Hoenderdos, A.W.C. Metselaar en J. Vermeeren, (voorlopige titel) 'Het Grevelingencomplex te Den Helder'
1988/circa 120 blz./ISBN 90-6275-305-1/circa f 23,00
verschijnt: voorjaar 1988
 8. M.F. Coenen, 'Potentiële probleemcomplexen in Nederland. Een eerste inventarisatie'
1986/IV + 38 blz./ISBN 90-6275-289-6/f 10,20
- V Leegstand en huurderiving**
1. H.M.H. van der Heijden, 'Leegstand: begrippen en statistische gegevens'
1986/III + 68 blz./ISBN 90-6275-270-5/f 17,80
 2. F. van der Zon, 'Huurderiving in de korporatiesector en verhuurproblemen in naoorlogse korporatiecomplexen'
1986/III + 65 blz./ISBN 90-6275-268-3/f 17,80
- VI Technisch bestuurskundige verkenningen**
1. F.H.J. Duenk en F.A.M. Hobma, 'Rijkswegentracering: coördinatie van meersporige besluitvorming'
1987/VI + 90 blz./ISBN 90-6275-329-9/f 22,90
 2. F.H.J. Deunk en F.A.M. Hobma, 'Dieptedelfstoffenwinning: coördinatie van meersporige besluitvorming'
1987/VI + 77 blz./ISBN 90-6275-330-2/f 22,90
- VII Bouwinformatica (Informatietechnische Infrastructuur voor de woningbouw)**
1. H.L. Swets, 'Woningbouw: netwerk van deelprocessen'
1987/X + 84 blz./ISBN 90-6275-011-7/f 26,50
 2. H.L. Swets, 'Informatieverwerking tijdens de besteksfase'
1987/X + 42 blz./ISBN 90-6275-013-3/f 18,55

3. W.J. Stam, P. Groetelaers, W.A.H. Thissen, 'Informatiestructurering in de bouw; eerste verkenning en evaluatie van initiatieven'
1987/X + 44 blz./ISBN 90-6275-016-8/f 18,55
4. H.L. Swets, 'Van Programma naar Ontwerp'
1988/ca. 50 blz./ISBN 90-6275- /ca. f 13,00
verschijnt: voorjaar 1988
5. W.J. Stam, H. Priemus en D. Buwalda, 'Struktuur van de bedrijfstak en trends in de bouw'
1987/X + 34 blz./ISBN 90-6275-376-0/ca. f 10,00
verschijnt: voorjaar 1988
6. R.J. de Boer en O.K. van Megchelen, 'Een uitwerking van de deelprocessen: prijsvorming en aanbesteding, en bouwuitvoering'
1988/ca. 220 blz./ISBN 90-6275- /ca. f 46,00
verschijnt: voorjaar 1988

VIII Beheer en onderhoud van woningen

1. F. Meyer, 'Innovaties in het technisch beheer van eigen woningen'
1987/124 blz./ISBN 90-6275-376-0/ca. f 28,00
verschijnt: voorjaar 1988
2. H.F. Kaan, H.M.H. van der Heyden en A.A. van Schaik, 'Drie case-studies naar de onderhoudsorganisatie bij woningcorporaties'
1988/ca. 125 blz./ISBN 90-6275-398-1/ca. f 28,00
verschijnt: voorjaar 1988
3. H.F. Kaan, 'Aspekten van bedrijfsmatig onderhoud; een verkenning van theorieën, processen en technieken van het onderhoud'
1987/VI + 104 blz./ISBN 90-6275-381-7/ca. f 23,00
verschijnt: voorjaar 1988
4. H.F. Kaan, 'Naar marktgericht woningbeheer; flexibiliteit in de verdeling van verantwoordelijkheden tussen huurder en verhuurder bij onderhoud en service'
1987/ca. 50 blz./ISBN 90-6275-380-9/ca. f 12,00
verschijnt: voorjaar 1988
5. (titel nog niet bekend)
6. E. Amory en G. Vijverberg, 'Innovaties in het technisch beheer van woningen in de sociale huursector'
1987/VI + 141 blz./ISBN 90-6275-379-5/f 35,50

IX Engelstalige uitgaven

1. H. Priemus, 'Who will pay the Housing Bill in the Eighties?'
1983/VI + 128 pp./ISBN 90-6275-119-9/f 40,25
Joint edition with international Federation for Housing and Planning
2. H. Priemus, 'Housing Allowances in the Netherlands: product of a conservative or progressive ideology?'
1984/VI + 126 pp./ISBN 90-6275-146-6/f 40,25
3. N.L. Prak en H. Priemus, 'Post-war Public Housing in trouble'
1985/VI + 200 pp./ISBN 90-6275-167-9/f 40,25

X Diversen

1. H.W.M. Toneman, 'Sociale alarmeringssystemen. Advies aan Patrimoniums Woningstichting Ridderkerk'
1986/IV + 67 blz./ISBN 90-6275-294-2/f 12,70

1686494

