

The page features three large, overlapping orange circles of varying sizes, each with a lighter orange ring around its center. Two thin orange lines cross the page diagonally, one from the top-left to the bottom-right, and another from the top-right to the bottom-left, intersecting near the center.

DUNAVIE

Natuurlijk wonen

Reductie planmatige onderhoudslasten

Een onderzoek naar de kansen van Dunavie
om kosten te besparen

Dunavie Afdeling Vastgoed J.Y Ram (09025030) 11-02-2013 - 07-06-2013

Reductie planmatige onderhoudslasten

11 - februari - 2013 t/m 07 – juni – 2013

Studentgegevens

Joost Ram
09025030

Opleidingsgegevens

Haagse Hogeschool
Opleiding Bedrijfseconomie
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider
Dhr. A.G. van der Wal

Bedrijfsgegevens

Dunavie
Afdeling Vastgoed
Boslaan 2a
2224 HH Katwijk

Bedrijfsbegeleider
Dhr. R. Penning

Vrijgave door bedrijfsbegeleider:

Naam:
Datum:
Handtekening:

Managementsamenvatting

Deze scriptie is opgebouwd met de hoofdvraag: “*Op welke wijze kan Dunavie, een middelgrote woningcorporatie met 7300 woningen, het beste kostenbesparingen in het planmatig onderhoud realiseren?*”. Doormiddel van intern en extern onderzoek is in vier maanden antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hiervoor is systematisch onderzoek gedaan. De scriptie is intern begonnen bij het beleid van Dunavie en extern geëindigd bij andere woningcorporaties. In dit rapport is niet diep in gegaan op de technische kostenbesparingsmogelijkheden. Deze scriptie is gestart als bedrijfseconomisch probleem waar ook bedrijfseconomische conclusies uit voortvloeien.

In dit onderzoek was al snel duidelijk dat er meerdere aanleidingen zijn om kostenbesparing te bestuderen. Financiële, politieke en maatschappelijke druk sturen woningcorporaties in deze richting. Misschien is de crisis toch ergens goed voor? Alleen financiële druk is voor de meeste woningcorporaties niet genoeg om het roer om te gooien. De extra kosten zoals de saneringsheffing (§3.4.1) voor Vestia en de verhuurdersheffing zorgen voor een structureel investeringstekort.

In hoofdstuk 4 is bij een analyse van de kosten te zien dat de traditionele werkwijze de kosten opschroeft. Ook wordt geconcludeerd dat de begroting niet correct is, omdat er jaarlijks grote afwijkingen zijn. Verder kwam naar voren dat er bij Dunavie niet veel samenhang is tussen strategie, beleid en verschillende complexplannen. De heldere en gedetailleerde definitie van kwaliteit is hierin van cruciaal belang. Hulpmiddelen hiervoor zijn conditiescores volgens standaarden zoals de NEN-2767.

Dit rapport leidt tot 5 aanbevelingen.

1. Beleid op orde
2. Strakkere sturing op kwaliteit
3. Begin maken met het inrichten van de organisatie naar RGVO-methode
4. Software
5. Kennisdeling en samenwerking

Niet alle aanbevelingen zijn directe kostenbesparingen. Tijdens uitvoering van het onderzoek is echter gebleken dat veel besparingen die andere corporatie hebben uitgevoerd niet direct bij Dunavie toepasbaar zijn omdat de basis niet voldoende is. Het is noodzakelijk dat de basis van het beleid goed is voordat de corporatie besparingen kan realiseren. De belangrijke verbeterpunten van dit beleid zijn de conditiemetingen (NEN-2767), de definitie van kwaliteit en samenwerking/communicatie. Zodra dit goed is, is de volgende aanbeveling om planmatig onderhoud strakker te sturen op standaard labels. Door deze standaarden ontstaat er duidelijkheid. Duidelijkheid in het beleid voorkomt faalkosten, meerwerk en dubbele kosten. Ook hoeven er minder externe adviezen worden gevraagd. Om het beleid inzichtelijk en transparant te krijgen moet Dunavie gebruik gaan maken van een softwareprogramma dat het beleid ondersteunt in begroting & planning, het besluitvormingsproces en het versnellen doorlooptijd van projecten. Dit programma moet transparant zijn. Dunavie zal ook andere manieren van aanbesteden moeten toepassen. Resultaatgericht vastgoedonderhoud (RGVO) biedt kostenbesparingen die kunnen oplopen tot 15%-20%. Dit is gebaseerd op doorlooptijd en uitvoering. Als laatste is het voor corporaties belangrijk om niet achter te raken op het gebied van kennis en samenwerking. Dunavie zal moeten investeren in interne en externe kennisdeling en samenwerking.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	4
Hoofdstuk 1 - Inleiding	8
1.1 – Aanleiding onderzoek.....	8
1.2 – Doel onderzoek.....	8
1.3 - De organisatie.....	8
1.5 – Probleemstelling.....	9
1.6 – Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader	10
2.1 – Inleiding.....	10
2.2 - Theoretische literatuur.....	10
2.2.1 - Inleiding.....	10
2.2.2 – Transactiekosten theorie	10
2.3 - Relatie theorie met praktijk.....	13
2.4 – Supply Chain Management	15
Hoofdstuk 3 - Bezuinigingsopgave	16
3.1 - Inleiding	16
3.2 - Financiële druk.....	16
3.3 - Politieke druk	16
3.3.1 – Inkomensafhankelijke huurverhoging	16
3.3.2 - Verhuurdersheffing.....	17
3.4 - Maatschappelijke druk	17
3.4.1 - Saneringsheffing.....	18
3.4.2 - Innovatie.....	18
3.5 - Bezuinigingen	19
3.5.1 - Beperkingen bezuinigingen.....	20
3.6 – Conclusie	22
Hoofdstuk 4 – Planmatig onderhoud.....	23
4.1 - Inleiding	24
4.3 - Processtappen planmatig onderhoud Dunavie	25
4.4 - Kwaliteit.....	27
4.5 – Strategisch voorraad beleid	28
4.6 - Relatie met onderhoudsuitgaven.	28
4.7 - Nadelen traditionele methode.....	29
4.8 – Conclusie	31
Hoofdstuk 5 – De andere corporatie.....	32
5.1 – Inleiding.....	32
5.2 – Beleid & strategie	32

5.2.1 – Beleid en Kwaliteit	32
5.2.2 – Softwareprogramma.....	34
5.3 - Kostenbesparing	35
5.3.1 - Resultaatgericht vastgoed onderhoud.....	35
5.3.2 - Cultuur.....	36
5.3.3 - Productinnovatie.....	37
5.4 - Actualiteiten	38
5.5 - Toekomstperspectief	38
5.6 - Conclusie.....	39
Hoofdstuk 6 – Resultaatgericht vastgoed onderhoud.....	41
6.1 – Inleiding.....	42
6.2 – Werkwijze.....	42
6.3 – Voor- en nadelen RGVO	43
6.3.1 – Voordelen RGVO	43
6.3.2 – Nadelen RGVO.....	45
6.4 – Verandering voor de corporatie.....	46
6.5 - Conclusie.....	47
Hoofdstuk 7 – Besparingsmogelijkheden.....	48
7.1 – Inleiding.....	48
7.2 – De basis: Beleid	48
7.3 – ICT.....	48
7.4 – Strakke sturing.....	49
7.5 – Resultaatgericht vastgoed onderhoud.....	50
7.6 – Kennisdeling & Samenwerking.....	50
7.7 – Conclusie	51
Hoofdstuk 8 – Conclusies en aanbevelingen.....	52
8.1 – Inleiding.....	52
8.2 – Conclusies.....	52
8.3 – Aanbevelingen	53
Literatuurlijst	55
Lijst met figuren, tabellen en grafieken.....	57
Bijlagen	59

Hoofdstuk 1 - Inleiding

1.1 – Aanleiding onderzoek

Corporaties staan onder grote druk om de kosten op alle gebieden te verlagen. De post onderhoud is bij bijna alle corporaties de grootste kostenpost. Dit bedraagt circa 30% van de totale bedrijfslasten. De huidige economische tijden bieden de corporaties maar één keuze: bezuinigen! De afgelopen dertig jaar zijn de onderhoudslasten bij woningcorporaties juist gestegen en door de veroudering van de woningvoorraad is er een opwaartse druk op de kosten. Nu de actuele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen hier nog bij komen heeft Dunavie besloten een onderzoek naar kosten besparingsmogelijkheden te starten.

Kostenbesparing is een bedrijfseconomisch onderwerp wat in deze scriptie met een financiële bril onderzocht is. Dit hoofdstuk zal het onderzoek inleiden. Hier komt het doel van het onderzoek, de organisatie, de probleemstelling, de onderzoeksvraag en deelvragen en de afbakening aan bod.

1.2 – Doel onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om, doormiddel van zowel intern als extern onderzoek, de directie van een advies te voorzien omtrent de mogelijkheden om kostenbesparing te kunnen realiseren op planmatige onderhoudskosten. Met de aanbevelingen dient Dunavie zelf stappen te ondernemen om het advies in praktijk te brengen.

Één van de kernwaarden van Dunavie is om de belangen van de huurder centraal te zetten. Als Dunavie niets aan de kosten zal doen zijn er steeds minder financiële middelen om aan de wensen van de huurder te voldoen. Afgelopen jaar kwam Dunavie met de kernwaarden: R.E.K (Resultaatgericht, Efficiënt en Klantgericht). Deze kernwaarden staan ook centraal in dit onderzoek. Ook biedt de uitkomst van dit onderzoek ruimte om aan de politieke financiële verplichtingen te voldoen. Zo hebben meerdere stakeholders veel verschillende en tevens grote belangen bij kostenbesparing.

1.3 - De organisatie

Dunavie is een middelgrote woningcorporatie gelegen in het kustgebied Katwijk. Ze bezit circa 7300 woningen in de gemeente. De woningcorporatie is op 31 december 2009 ontstaan door een fusie van Woonstichting KBV (Katwijkse Bouw Vereniging) en Stichting SpiritWonen. Sinds 1 juli 2010 bestaat Dunavie officieel met deze naam.

Dunavie biedt vooral woonruimte aan mensen die niet zelfstandig in eigen huisvesting kunnen voorzien. Hierbij kan gedacht worden aan verstandelijk beperkte mensen, ouderen of financieel beperkte mensen. Naast woningen biedt Dunavie ook garages en bedrijfsruimten aan. Hiermee bezit Dunavie circa dertig procent van de woningvoorraad in de gemeente Katwijk. Het bereik van Dunavie ligt vooral in de kernen Katwijk, Valkenburg en Rijnsburg.

Als woningcorporatie heeft Dunavie te maken met veel verschillende partijen. Ze functioneert als werkgever, verhuurder, partner, opdrachtgever, opdrachtnemer en concurrent. De bewoners/huurders blijven te allen tijde centraal staan. De kernwaarden “DIS” zijn voor Dunavie daarom belangrijk. DIS staat voor Duidelijk, Integer en Sociaal. Het is erg belangrijk dat de woning en de woonomgeving van de (toekomstige) bewoner naar wens is. Aan de

andere kant moeten investeringen wel een duidelijke toegevoegde waarde hebben aan de woonomstandigheden en leefbaarheid van de wijk.

In bijlage 1 is de organisatiestructuur van Dunavie te zien. Er werken circa honderd mensen (86 FTE). De afdeling vastgoed is de belangrijkste bron van informatie voor het onderzoek. Dit zijn tevens de medewerkers die dagelijks werken met het planmatig onderhoud (plannen, begroten, opstellen, controleren, etc.).

1.5 – Probleemstelling

De onderzoeksvraag van deze scriptie luidt:

“Op welke wijze kan Dunavie, een middelgrote woningcorporatie met 7300 woningen, het beste kostenbesparingen in het planmatig onderhoud realiseren?”

De onderzoeksvraag is de rode draad door deze scriptie. Om deze onderzoeksvraag te ondersteunen zijn de volgende deelvragen onderzocht:

1. Waarom willen corporaties bezuinigen op onderhoud? En welke technische beperkingen zijn er?
2. Wat is het onderhoudsbeleid van Dunavie en wat is de relatie met de onderhoudsuitgaven?
3. In hoeverre wordt er gewerkt met nieuwe productinnovaties die elders al hun nut bewezen hebben?
4. Hoe zijn andere corporaties met deze opgave omgegaan?
5. Op welke manier kan Dunavie kostenbesparing op het planmatig onderhoud realiseren?

1.6 – Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. Alvorens naar de beantwoording van de inleidende deelvragen te gaan, wordt in hoofdstuk twee het theoretisch kader uitgelegd. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de actualiteiten en beweegredenen omtrent dit onderzoek weergegeven, om in hoofdstuk vier dieper in te gaan op huidige denk- en werkwijze van Dunavie over planmatig onderhoud. Hoofdstuk vijf verdiept zich in de andere woningcorporaties. Vervolgens komt in hoofdstuk zes resultaatgericht vastgoed onderhoud aan bod. Op deelvraag vijf wordt in hoofdstuk zeven antwoord gegeven. Ten slotte worden aanbevelingen en conclusies gegeven in hoofdstuk acht.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

2.1 – Inleiding

Voor het schrijven van deze scriptie zijn verschillende bronnen gebruikt. Voor de hoofdstukken drie en vier zijn dit vooral bronnen met algemene informatie over de branche en Dunavie zelf. Dit zijn tijdschriften, kranten, vakbladen en onderzoeken van brancheverenigingen. Verder zijn interviews een grote bron van informatie geweest. Ook is er systematisch onderzoek gedaan naar theoretische literatuur. In dit hoofdstuk omschrijf ik de theoretische literatuur die van toepassing is op het onderwerp. In de bijlagen is een begrippenlijst opgenomen.

2.2 - Theoretische literatuur

2.2.1 - Inleiding

Er is in de geschiedenis veel onderzoek gedaan naar de samenhang tussen organisaties, efficiëntie, effectiviteit en kosten. Deze vier onderwerpen staan ook centraal in deze scriptie. Deze paragraaf beschrijft de transactiekosten theorie van O.E. Williamson. Deze theorie omvat zowel de aspecten organisatiestructuur, efficiëntie, effectiviteit als kosten. Eerst zal een uitleg gegeven worden wat de transactiekosten theorie inhoudt. Vervolgens wordt de relatie met het onderwerp van deze scriptie toegelicht.

2.2.2 – Transactiekosten theorie

Ronald Coase

De transactiekostentheorie van Williamson is een verdere uitwerking van het werk van R. Coase. Ronald Coase (1910) is één van de meest beroemde economen ter wereld met zijn werk “The Nature of the Firm” uit 1937. In The Nature of the Firm wordt toegespitst op het ontstaan van ondernemingen. Een hele simpele vraag staat centraal in zijn onderzoek: “Waarom bestaan bedrijven?”. Het kopen en verkopen van dingen gaat niet zonder kosten. Onder transactiekosten wordt al verstaan het inwinnen van informatie en het ophalen en onderhoud van het object. Het zijn vooral deze transactiekosten die zorgen voor het ontstaan van ondernemingen. In 1991 heeft Ronald Coase voor de introductie van het begrip “transactiekosten” de Nobelprijs voor economie gewonnen.

Er moet een afweging gemaakt worden tussen de transactie kosten zonder organisatie (vraag en aanbod) en transactiekosten binnen de organisatie. Ronald Coase heeft geconcludeerd dat kosten verbonden zijn aan de marktwerking. Hij constateerde dat veel transactiekosten, die gekoppeld zijn met marktwerking, er niet meer zijn als er als onderneming gehandeld wordt. Dit verwoordt hij als volgt:

Within a firm, these market transactions are eliminated and in place of the complicated markets structure with exchange transactions is substituted the entrepreneur-co-ordinator, who directs production’.

(Bron: R.H. Coase, 1960)

Coase gebruikt in zijn theorie twee mechanismen: de markt of de onderneming. Hij heeft geconcludeerd dat bedrijven (de onderneming) in sommige gevallen efficiënter werken dan de markt. Hier moet een kanttekening gemaakt worden, omdat er tegenwoordig ook veel gebruik wordt gemaakt van joint-venture en lange termijn contracten.

Oliver Williamson

Williamson heeft de theorie van Coase verder ontwikkeld, vooral met de boeken *Markets and Hierarchies (1975)*, *The economic Institutions of Capitalism (1985)* en *The mechanisms of Governance (1996)*. De transactiekostentheorie richt zich op efficiënte organisatie van transacties. Williamson heeft voor deze bijdrage aan de economie de Nobelprijs gewonnen in 2009. Williamson gebruikt de transactiekostentheorie als een benadering om relaties te bezien. Er wordt vanuit gegaan dat ondernemingen altijd gericht zijn op het reduceren van kosten. Deze kosten zijn de productiekosten en de transactiekosten bij elkaar (Williamson, 1998). In zijn werk probeert hij inzicht te geven welke factoren invloed hebben op deze kosten.

Deze theorie gaat niet alleen over transactiekosten, maar ook over het vinden van de meest geschikte governance structuur. Binnen een onderneming zijn weer andere transactie kosten, zoals: opstartkosten, sturingskosten en controlekosten. Een vraag in het onderzoek van Williamson is welke ondernemingsvorm het beste gekozen kan worden op basis van de eigenschappen van de transactiekosten. Relevante variabelen die Williamson in zijn theorie worden als hieronder omschreven:

“Of the many attributes for describing transactions, the three dimensions that have been especially instructive to the study of commercial transactions are the frequency with which transactions recur, the uncertainty (disturbances) to which they are subject, and the condition of asset specificity.”

(bron: Williamson 1998, p36)

Transactie variabelen:

Volgens Williamson wordt de transactie in het bijzonder beïnvloed door drie variabelen. De eerste twee variabelen die Williamson in het bovenstaande citaat noemt hebben te maken met de onzekerheid van de toekomst. De transactiekosten hangt af van de mate van onzekerheid van de afnemersfrequentie of samenwerkingsduur. Door frequente afname van goederen/diensten of lange duur van de relatie wordt de onzekerheid kleiner. Hierdoor dalen de transactiekosten.

De derde variabele is de transactiespecificiteit van het eigendom (asset specificity). Dit is de meest kritieke “dimension” die Williamson beschrijft (Williamson, 1998). Deze variabele heeft te maken met de specifieke investering(en) die gedaan moet worden om tot samenwerking te komen. “Asset specificity” betekent dat de dienst of het product niet zonder kosten vrij verhandelbaar is. Dus hoe specifiek het eigendom, hoe unieker de relatie is tussen de twee partijen en daarom zijn ze minder inwisselbaar. De terugverdiendtijd van de investering speelt een belangrijke rol bij het bepalen van de transactiekosten.

Kenmerken van transacties:

Williamson heeft in zijn uitwerking van de theorie de concepten ‘bounded rationality’¹ en ‘opportunism’² geïntroduceerd (Williamson 1998). Dit zijn relevante eigenschappen van de transactie die de hoogte van de kosten bepalen. Hoe sterker deze eigenschappen aanwezig zijn, hoe hoger de kosten uitpakken.

Bounded rationality betekent dat mensen over het algemeen beperkt rationeel zijn. Deze veronderstelling houdt in dat een individu beperkte mogelijkheden heeft om informatie te verzamelen en te verwerken. Dit heeft tot gevolg dat er “information asymmetry” kan plaatsvinden. Om deze ongelijkheid te voorkomen worden contracten afgesloten. Het afsluiten van contracten veroorzaakt echter extra transactiekosten.

Opportunisme wordt vaak tegen gegaan door contracten. Deze contracten bieden echter geen honderd procent bescherming tegen opportunistisch gedrag. Opportunisme leidt mensen tot het bevoordelen van zichzelf jegens anderen.

Kostensoorten:

Williamson maakt in zijn theorie (Williamson, 1985) onderscheid in ‘ex-ante’- en ‘post-ante’-transactiekosten. Ex-antekosten zijn de kosten die gemaakt worden voordat de transactie plaatsgevonden heeft. Ex-Postkosten zijn kosten die zich voordoen vanaf het moment dat de transactie voldaan is. Williamson omschrijft deze kosten als volgt:

Ex-ante:

“Transaction costs of ex ante and ex post types are usefully distinguished. The first are the costs of drafting, negotiating, and safeguarding an agreement.”

(Bron: Williamson 1985,p20)

Ex-Post:

“Ex-Postcosts of contracting take several forms. These include (1) the maladaptation costs incurred when transactions drift out of alignment, (2) the haggling costs incurred if bilateral efforts are made to correct ex-post misalignments, (3) the setup and running costs associated with the governance structures (often not the courts) to which disputes are referred, and (4) the bonding costs of effecting secure commitments.”

(Bron: Williamson 1985, p21)

Ex-ante en ex-post kosten zijn onderling afhankelijk (Williamson, 1985). Een bedrijf moet de keuze maken om of (1) veel ex-ante kosten te maken, hierdoor is het proces goed vastgelegd wat extra kosten mee brengt, of (2) onvoorziene situaties afhandelen op het moment dat ze zich voor doen (ex-post). Deze twee verschillende kostensoorten zijn lastig te kwantificeren. Dit wordt echter minder ingewikkeld gemaakt door het feit dat transactiekosten altijd worden beoordeeld in een vergelijkende institutionele manier.

¹ Williamson, O (1998), Transaction Cost economics: How it works; Where It Is Headed. De economist 146, NO 1, 1998, p30

² Williamson, O (1998), Transaction Cost economics: How it works; Where It Is Headed. De economist 146, NO 1, 1998, p31

De transactiekostentheorie is tot op de dag van vandaag een veelgebruikte theorie voor verschillende doeleinden. Christos Pitelis, econoom en professor op Cambridge, noemt nog andere (sub)disciplines waar de theorie wordt gebruikt zoals ‘arbeidsverhouding, economische geschiedenis, organisatiewetenschappen, sociologie en rechten’³.

2.3 - Relatie theorie met praktijk

Ronald Coase

In essentie heeft Coase de transactiekostentheorie ontwikkeld met de vraag waarom ondernemingen bestaan. Williamson heeft dit later gespecificeerd en uitgebreid. Hij gaat in op de factoren die van invloed zijn op de transactiekosten. In deze scriptie moeten transactiekosten gelezen worden als “de operationele kosten van planmatig onderhoud”.

Met de hoofdvraag in het achterhoofd (Hoe kan Dunavie kostenbesparing realiseren op planmatig onderhoud?) is deze theorie uitermate toepasselijk. De transactiekostentheorie van Coase en Williamson leent zich perfect voor een efficiëntie onderzoek in de vastgoedbranche. De reden hiervoor en de vergelijking naar de praktijk worden in deze paragraaf toegelicht.

Oliver Williamson

In de theorie van Williamson wordt onderscheid gemaakt tussen organisatie en de markt, ofwel ‘insourcen’ of ‘outsourcen’. Bij Dunavie is er geen sprake van insourcen bij planmatig onderhoud. Met ‘insourcen’ wordt in deze scriptie bedoeld, het aanbesteden van een opdracht aan een aannemer. De theorie is van toepassing omdat er simpelweg wordt gekeken naar verschillende beleidsopties, hier wordt degene met de laagste transactiekosten gekozen. Dit is ook wat Dunavie wil doen. Niet alleen op beleid, maar ook op uitvoering kijken naar alternatieve werkwijzen met goedkopere transactiekosten.

Transactiekostenvariabelen:

De drie variabelen die Williamson bestempelt als cruciaal, zoals in paragraaf §2.2.4 besproken zijn: Asset specificity, frequentie en de mate van onzekerheid van de toekomst. Deze variabelen zijn ook van toepassing op de woningcorporaties. Om een alternatieve manier voor aanbesteden te realiseren of volgens een andere governancevorm te werken in de vastgoedbranche is er een grote verandering nodig. De vastgoedbranche heeft een zeer specifiek vermogen. Het vermogen van een woningcorporatie is de woningvoorraad. Dit is een kenmerkende voorraad waar zeer specifieke investeringen (onderhoud) op maatwerk worden geleverd. De onderhoudsdetails zullen per object en per klant verschillen. Een opdracht voor het ene complex kan dus niet worden gebruikt voor een ander complex.

De mate van onzekerheid en complexiteit van het onderhoud speelt ook een grote rol volgens Williamson. De woningvoorraad van Dunavie is voor het vastgoedonderhoud zeer variërend in complexiteit. Er zijn complexen waar een schilderbeurt genoeg is, maar niet alle gevallen zijn zo eenvoudig. Het onderhoud zelf is niet heel ingewikkeld, maar het zijn de

³ Pitelis, C (1993). Transaction costs, markets and hierarchies (oxford)

doelstellingen en stakeholders die vastgoedonderhoud ingewikkeld maken. De doelstellingen voor wooncomplexen zijn zeer differentiërend en Dunavie heeft te maken met verschillende belanghebbenden (bewoners, overheid, financiers, etc.).

De frequentie van het vastgoed onderhoud is voor transactiepartners van groot belang. Williamson geeft aan dat een hogere frequentie schaalvoordelen kan opleveren waardoor de transactiekosten van het onderhoud dalen. Bij woningcorporaties is dit in de vorm van RGVO (Resultaat Gericht Vastgoed Onderhoud) en ketensamenwerking. Ook dit is een interessant punt voor woningcorporaties omdat hier nog niet veel gebruik van gemaakt wordt. Hier wordt later nog op in gegaan.

Kenmerken van transacties:

Williamson geeft naast de variabelen ook kenmerken. Dit zijn de “bounded rationality” en “opportunism”. Zoals eerder al beschreven is het gedrag van mensen zeer belangrijk. Bij woningcorporaties geldt precies hetzelfde als bij andere sectoren. Door de actuele economische omstandigheden is de “bounded rationality” toegenomen. De oorzaak hiervan is dat alle organisaties in de keten niet het achterste van hun tong willen laten zien. Het gevolg hiervan is dat er voorzichtig wordt omgegaan met kapitaal en dat goed wordt gekeken naar de risico's. De economische omstandigheden zorgen ook voor een voorzichtige houding tegenover veranderingen in het bedrijf. De mate van opportunisme in de vastgoedmarkt kan niet gemeten worden. Hierdoor wordt er in deze scriptie vanuit gegaan dat er een “gemiddelde vorm van opportunisme” aanwezig is, niet afwijkend van enig andere sector. Voorbeelden van opportunisme in de bouw zijn het met opzet niet melden van tekortkomingen in het bestek door de aannemer, om dit later op te geven als meerwerk. Bouwbedrijven hebben ook de neiging om zichzelf te bevoordelen als er niet voldoende toezicht is. Deze kenmerken zijn een gevaar voor de transactiekosten. Er kunnen te hoge of zelfs onnodige transactiekosten gemaakt worden door de risico's van beperkt rationeel handelen en opportunisme.

Kostensoorten:

Zoals in dit rapport te lezen is heeft Dunavie bij het uitvoeren van planmatig onderhoud te maken met veel verschillende partijen. Dit komt omdat Dunavie het onderhoud aan complexen uitbesteedt. Om kosten te kunnen besparen dient ook efficiënter gewerkt te worden. Het is dus van belang om te kijken hoe de transactiekosten zijn opgebouwd. De transactiekosten zijn in deze scriptie alle kosten voor het uitvoeren van planmatig onderhoud. Dit is dus inclusief “ex-ante” kosten. Dit zijn kosten van voorbereiding en begeleiding van het proces en bijbehorende partijen. Zoals externe adviezen, onderhandelingen, opstellen van aanvragen, opmaken (gedetailleerde) contracten, borgen van transactie doormiddel van zekerheden (garanties) etc. Ook de “ex-post” kosten zitten hierin. Dit zijn kosten van uitvoering van het planmatig onderhoud, zoals de faalkosten, kosten van onderhandelingsinspanning om verschillen te corrigeren, kosten om het onderhoud “running” te houden, etc.

2.4 – Supply Chain Management

Voortvloeiend uit de theorie van Williamson over transactie kosten, zijn hedendaagse theorieën ontwikkeld om deze transactiekosten in de corporatiesector te verlagen. Zo is er van M. Saad & M. Jones & P. James in 2002 een artikel verschenen genaamd: “*A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in Construction*”. Uit *European Journal of Purchasing & Supply Management*.

Supply Chain Management wordt in dit artikel omschreven als:

“SCM can be seen as an example of evolutionary and cumulative innovation, which is often described as emanating from internal programmes aimed at improving overall effectiveness.”

De focus is niet alleen beperkt tot het verhogen van de interne efficiency van organisaties, maar is uitgebreid naar methoden die het geheel omvatten van verminderen van afval en het toevoegen van waarde in de gehele toeleveringsketen (Saad, M., Jones, M. and James, P. 2002). Het optimaliseren van SCM gaat over het algemeen niet zonder problemen. In het rapport van Saad, Jones en James worden onder anderen de volgende obstakels benoemd: een gebrek aan gemeenschappelijk doel, meerdere en vaak verborgen doelen, machtsongelijkheid, verschillende culturen en procedures, onverenigbaar samenwerkend vermogen, de spanning tussen autonomie en verantwoordelijkheid, over afhankelijkheid en voortdurende gebrek aan openheid en opportunistisch gedrag. Dit is ook van toepassing op de woningcorporaties. Verder in dit rapport worden op sommige punten nader ingegaan

SCM is dus van toepassing op de huidige ontwikkelingen in de markt. In bijlage 2 is een INK-figuur opgenomen waarin een SCM model toegespitst is op de verschillende fases van samenwerking tussen woningcorporaties en bouwbedrijven. De vier fases zijn: Activiteitorientatie, procesoriëntatie, systeemoriëntatie en ketenoriëntatie. Deze fases geven de mate aan waarin een onderneming zich positioneert in de samenwerking.

M. Noordhuis van Deloitte heeft een Supply Chain Excellence Maturity Model (SCEMM) ontwikkeld wat de rijpheid van een organisatie voor ketensamenwerking beoogt vast te stellen. Dit model is zowel voor woningcorporaties, bouwbedrijven als totaal andere bedrijven toepasbaar. Het SCEMM verdeelt organisaties in vijf pijlers, iedere pijler kent vier ontwikkelniveaus. De vijf pijlers zijn mensen & cultuur, strategie- & beleidsvorming, organisatie & processen, besturing & beheersing en informatietechnologie. De in dit model onderkende ontwikkelniveaus zijn pionier, proces, systeem en keten (bijlage drie).

Deze theorie is voor Dunavie relevant omdat ketensamenwerking van groot belang is in de nabije toekomst. Een deel van dit onderzoek zal daar aan gewijd zijn.

Hoofdstuk 3 - Bezuinigingsopgave

3.1 - Inleiding

Bij een bezuinigingsopgave is de “waarom-vraag” belangrijk, het personeel moet begrijpen waarom de organisatie bezuinigd. De wereld van het vastgoedonderhoud maakt een turbulente tijd door. Corporaties komen, als zij niets doen, in geldnood. Dit komt mede door financiële, politieke en de maatschappelijke druk die de afgelopen jaren is toegenomen. Tevens heeft de sector nauwelijks geïnnoveerd.

De afgelopen tien jaar is er geringe tot geen politieke en financiële druk geweest op woningcorporaties. Enkele jaren geleden kon het niet op bij de woningcorporaties, er was geld genoeg en ze gingen steeds meer maatschappelijke taken op zich nemen zoals zorg-, onderwijs-, medische- en buurtcentra. Verkeerde keuzes werden niet afgestraft⁴. In dit hoofdstuk wordt in kaart gebracht welke rol de actuele ontwikkelingen spelen in de bezuinigingsopgave van woningcorporaties. Dit is verdeeld in een aantal paragrafen. Als eerst komt de financiële druk op woningcorporaties aan bod in paragraaf twee. In paragraaf drie wordt een korte schets gemaakt van de politieke druk, om in paragraaf vier over te gaan op de maatschappelijke druk.

3.2 - Financiële druk

Een regelmatig gebruikt cliché is: “Vroeger was het beter”. Tegenwoordig is dit het verhaal in nagenoeg alle branches. Dus ook bij woningcorporaties is dit aan de orde. In de huidige economische sfeer is het aanzienlijk lastiger voor corporaties dan vroeger.

De huizenmarkt zit op slot. Dit is het gevolg van de hypotheekcrisis die begon in de tweede helft van 2007 en in 2008 uitgroeide tot een wereldwijde economische crisis. Deze crisis heeft niet alleen voor slechte economische tijden gezorgd, maar Nederland verkeerd ook in een economische recessie. De crisis heeft ook het speelveld van de corporaties geraakt.

Stagnerende woningverkoop drukken de kasstroom. Mede hierdoor zijn de woningcorporaties gedwongen om extra buffers achter de hand te houden en kosten te verlagen om toekomstige tegenvallers op te kunnen vangen. Tot op heden hebben de meesten corporaties zich goed staande kunnen houden. Nu lopen zij echter tegen het einde van hun financiële middelen. Het teruglopen van de woningverkoop komt daar nog bovenop. Kortom, de financiële crisis zorgt voor grote behoefte om op andere manieren liquiditeit te genereren, bezuinigen op de kosten lijkt hier een voor de hand liggende optie.

3.3 - Politieke druk

3.3.1 – Inkomensafhankelijke huurverhoging

Vanwege de financiële crisis die het hele land treft, hebben woningcorporaties ook te maken met politieke druk. Corporaties moeten de komende jaren veel afdragen aan het rijk. De politiek heeft ook positief effect voor woningcorporaties. Zo heeft het kabinet samen met de oppositiepartijen D66, ChristenUnie en SGP op 13 februari jongleden het woonakkoord afgesloten. Dit woonakkoord zorgt mede voor een verzachting van de financiële druk op

⁴ Dreimüller, A & Gruis, V. & Snoeijs, C (2013). De regie-corporatie; Naar een doelmatig maatschappelijke verhuurder, 1 februari.

woningcorporaties. De maximale huurverhoging was tot 2013 even hoog als de inflatie. Vanaf 1 juli 2013 zijn de percentages voor de maximale huurverhoging weer hoger dan de inflatie.

In het onderstaande schema is te zien wat de huurverhoging per inkomensklasse is. Voor de huurverhoging per 1 juli 2013 is de inflatie van 2012 als basis genomen. Deze inflatie is 2,5%. Er is bij deze maatregel echter geen rekening gehouden met de verhuurbaarheid van de woningen. Op een sociale huurwoning kan niet onbeperkt huurverhoging worden toegepast. Het kabinet probeert hiermee scheefwonen te ontmoedigen en tegelijkertijd de doorstroming op de woningmarkt te verbeteren.

(bewoners die in vergelijking met hun inkomen in een te goedkope huurwoning wonen). Dit beleid noemt men ook wel “uitroken”⁵.

Jaarlijks inkomen per huishouden	Percentage bovenop inflatie	Huurverhoging per 1-6-2013
< € 33.614	1,50%	4,00%
€33.614 - € 43.000	2,00%	4,50%
> € 43.000	4,00%	6,50%

(Tabel 1: huurverhoging)

3.3.2 - Verhuurdersheffing

In het woonakkoord werd ook de verhuurdersheffing onder handen genomen.

Verhuurdersheffing is belasting die betaald moet worden wanneer je meer dan tien woningen verhuurt. Onder Rutte 1 was het plan nog €800 miljoen, maar in het woonakkoord is besloten de totale jaarlijkse opbrengst voor het rijk te verhogen naar €1,7 miljard per jaar in 2017.

Overall in de sector wordt gesproken over bezuinigen, schrappen van nieuwbouw- & renovatieprojecten en verwachte faillissementen.

Economen verwachten dat 70% van de verhuurderheffing kan worden betaald met de huurverhoging. Corporaties maken zich echter zorgen om de verhuurbaarheid van de woningen na eventuele invoering van een huurverhoging. Desondanks blijft er een gat van ongeveer €500 miljoen. Bij Dunavie dekt de huurverhoging ongeveer 50% van de extra kosten. De politieke druk zorgt dus voor financiële problemen bij woningcorporaties, hierdoor zijn ze gedwongen om te bezuinigen. Dunavie wordt hier nog nadrukkelijker mee geconfronteerd dan gemiddeld het geval is.

3.4 - Maatschappelijke druk

De woningcorporaties in Nederland bezitten ongeveer 2,4 miljoen woningen. Hiermee bezitten zij ruim één derde van de Nederlandse woningvoorraad. Van de 2,4 miljoen woningen kent ruim 90% een maandelijkse huur onder de €535,-. Dit zijn sociale huurwoningen voor mensen die niet zelfstandig in eigen huisvesting kunnen voorzien. Dit maatschappelijk vermogen dient ingezet te worden voor het belang van de volkshuisvesting.

Dunavie heeft een primaire doelgroep, dit zijn bewoners met een jaarlijks inkomen tot € 34.000. De maatschappelijke druk op deze groep wordt steeds heviger. De huur mag niet te veel oplopen, aandacht voor duurzaamheid om maandelijkse lasten te verlagen wordt steeds belangrijker en de leefbaarheid van de woning en de wijk is een opkomende trend. Sinds de

⁵ <http://www.atrive.nl/kennis-en-advies/publicaties/artikel-scheefwoners-uitroken-of-overhevelen.aspx>

eeuwwisseling hebben corporaties verschillende taken op zich genomen. Deze taken kunnen ingedeeld worden in vier categorieën (Wolters, A & Verhagen, R 2001) :

- de volkshuisvestelijke beleggersfunctie;
- de beheerdersfunctie;
- de projectontwikkelaarsfunctie;
- de onderhoudsuitvoerdersfunctie.

Tegelijkertijd wordt verwacht dat woningcorporaties de woningmarkt uit de crisis helpen door te investeren waardoor de lasten voor de corporatie hoog op lopen. In de bijlagen (bijlage 4) is een overzicht opgenomen van de woning met branchegegevens van Aedes⁶. Hierin is goed te zien dat in 2010 veel geïnvesteerd werd, deze cijfers lopen nu hard terug. Ook valt op dat het aantal corporaties snel afneemt, dit wordt veroorzaakt door fusies (Vijverberg, 2005). Zoals ook Dunavie een aantal jaar geleden gefuseerd is.

3.4.1 - Saneringsheffing

Onlangs is aan het licht gekomen dat Vestia in de problemen is geraakt door een combinatie van wanbeleid en zeer risicovolle derivatencontracten. De derivatenportefeuille van Vestia was dermate complex en gevoelig voor de rentestand, dat zich waardeschommelingen van honderden miljoenen euro's op één dag voordeden. De verliezen van Vestia liepen zo hoog op dat niet alleen de continuïteit van Vestia gevaar liep, maar hiermee is ook de zekerheidsstructuur van de corporatiesector als geheel onder druk komen te staan.

Het reddingspakket voor Vestia bestaat intern uit verkoop van 15 duizend eenheden, schrappen van projecten, inkrimpen van de werkorganisatie en verandering in het beleid. Extern bestaat het reddingsplan uit drie bronnen, één daarvan is de saneringssteun. Het Fonds kan op basis van de huidige Woningwet en het huidige Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (BCFV) maximaal 1% per jaar aan saneringsheffing heffen. Dit is ongeveer 120 miljoen per jaar. Voor de sector heeft de sanering van Vestia een meerjarige heffing als gevolg. Vanaf 2013 kan het Fonds de saneringsheffing verhogen van maximaal 1% naar maximaal 5%.

Voor Dunavie betekent dit dat de saneringsheffing dit jaar €1,6 miljoen zal bedragen. Dit loopt op tot €3,4 miljoen in 2014 en €6,7 miljoen in 2017. Dit zijn uitgaven voor de corporatie waar geen extra opbrengsten tegenover staan. Deze extra uitgaven dwingt de corporatie tot bezuinigingen. Hierboven op komt nog dat het niet zeker is of er nog andere woningcorporaties omvallen, wat mogelijk nog extra kosten veroorzaakt.

3.4.2 - Innovatie

De afgelopen dertig jaar heeft er weinig tot geen innovatie plaats gevonden bij de woningbouwcorporaties. Hier was ook geen reden voor. Vanaf 1994 hebben woningcorporaties kunnen profiteren van economische voorspoed. Zoals hiervoor aangegeven is die hoogconjunctuur voorbij. Corporaties leven in turbulente tijden waarin de hoofdvraag is: Hoe ziet de toekomst eruit? Er worden steeds meer kritische vragen gesteld bij de huidige werkwijze van de corporaties. Zoals in hoofdstuk 4.6 wordt toegelicht werkt Dunavie op een

⁶ <http://www.aedes.nl/content/elementen/feiten-en-cijfers.xml>

traditionele methode. Breed in de branche hoor je geluiden over een toenemende noodzaak om te innoveren. Het woord innovatie heeft hier een brede betekenis. Dit kan productinnovatie zijn, procesinnovatie, innovaties op het vlak van duurzaamheid of innovatief aanbesteden, etc.

In de laatste jaren zijn het aantal corporaties en hiermee de gemiddelde omvang van de corporaties gewijzigd. Door fusies en overnames is de gemiddelde woningvoorraad van een corporatie gegroeid. In 1990 waren er in Nederland nog 824 corporaties met een gemiddeld bezit van tweeduizend woningen. In het jaar 2000 was dit al gegroeid naar circa 4.600 woningen per corporatie. Anno 2011 waren er nog 389 corporaties over. Deze beweging vraagt om een andere manier van besturing en biedt kansen voor een meer innovatieve manier van werken. Woningcorporaties zien dit wel in, maar de noodzaak wordt tot op heden onvoldoende onderkend. Dit komt omdat het een cultuuromslag is voor de corporatie. Het is een andere manier van werken en van denken waar de branche traditioneel niet aan gewend is.

Nu woningcorporaties een blijvende financiële druk ondervinden zijn ze wel gedwongen om deze kansen op innovatieve oplossingen te benutten. Een nadeel van de sector is echter dat elke organisatie het wiel zelf uit moet vinden, er is relatief weinig communicatie onderling. Door deze mogelijkheid tot innovatie, die ook kostenbesparing veroorzaken krijgt de sector geen extra hulp van het rijk.

3.5 - Bezuinigingen

De afgelopen dertig jaar zijn de onderhoudskosten bij woningcorporaties juist gestegen⁷. Bijlage 5, 6 en 7 geven overzichtelijk weer wat de ontwikkelingen zijn tussen 2001 en 2009. Deze stijging is onder andere te verklaren door het verouderende woningbezit. De meeste woningen zijn uit de jaren 1960-1980. In bijlage 13 is een overzicht opgenomen waarin blijkt dat tussen 1960 en 1980 46% van de woningvoorraad van Dunavie is gebouwd.

In totaal geven de woningcorporaties in Nederland €3 miljard uit aan onderhoud. In de komende jaren zal dit bedrag fors dalen door een combinatie van efficiënter werken en kritischere blik op onderhoud. Kenmerkend aan vastgoed onderhoud is dat er factoren zijn die slecht beïnvloed kunnen worden, zoals het weer, schoonmaken door bewoner en ouderdom.

Door de combinatie van de bovenstaande ontwikkelingen is de markt sterk in beweging. Veel woningcorporaties moeten op korte termijn de uitgaven drukken om aan alle financiële verplichtingen kan blijven voldoen. Dit betekent voor het merendeel van de woningcorporaties dat ze moeten schrappen in hun activiteiten. In reactie op de politieke druk van het woonakkoord geeft 84% van de woningcorporaties in Nederland aan, de komende tijd projecten te schrappen⁸. Deze manier van bezuinigen maakt direct geld vrij voor andere verplichtingen. Verder gaat minimaal 62% van de woningcorporaties, vanwege financiële druk, snijden in de onderhoudslasten.

⁷ Atriensis, Rapport Meer kwaliteit met minder onderhoud? (2011). Augustus.

⁸ [http://fd.nl/Print/krant/Pagina/Economie Politiek/133831-1302/84-corporaties-schrapt-in-plannen-bron-fd-krant](http://fd.nl/Print/krant/Pagina/Economie_Politiek/133831-1302/84-corporaties-schrapt-in-plannen-bron-fd-krant) (26-02-2013)

De veroudering van de woningvoorraad van Dunavie geeft een opwaartse druk op de kosten. Dit terwijl er door alle partijen wordt verwacht dat de corporaties gaan bezuinigen. In de afgelopen jaren zijn er al veel onderzoeken naar efficiënter vastgoedonderhoud gedaan. Dit is een populair onderwerp omdat de innovatie in het onderhoud in het verleden beperkt geweest is, waardoor er interessante mogelijkheden zouden kunnen blijken.

De verouderde werkwijze (traditionele methode, C. Oerlemans & F. Huibers 2012), biedt ruimte tot bezuinigen (§4.6). Dit biedt geen soulaas om op korte termijn aan de externe financiële verplichtingen te voldoen, omdat vooraf investeringen nodig zijn (Hoofdstuk zeven). Reductie van onderhoudskosten biedt juist op lange termijn een constante verlaging van de uitgaven.

Deze ontwikkelingen hebben veel effect op de strategie van Dunavie. De huidige ontwikkelingen gooien roet in het eten van de woningcorporatie. In het verleden dekten de huuropbrengst per woning de kosten per woning. Door de extra kosten van sanerings- en verhuurdersheffing worden de exploitatieverschillen aanzienlijk groter.

3.5.1 - Beperkingen bezuinigen

Het is in geen enkele organisatie mogelijk om zomaar kostenbesparing door te voeren. Hiervoor dienen onderbouwde en duidelijke argumenten te zijn. De vele financiële bedreigingen zijn in dit geval de argumenten om bezuinigen door te voeren. Natuurlijk is het mogelijk door de kwaliteit te verlagen de kosten structureel te verminderen. Bezuinigen of kostenbesparing hebben echter effect op stakeholders van de corporatie. Het gaat hier om kwaliteit, huurders, wet & regelgeving en materiaal.

Huurders & kwaliteit

In de bijlagen is een figuur opgenomen met de ontwikkeling van de onderhoudslasten van 2001 tot 2009⁹ (Bijlage 5, 6 en 7). Hieruit blijkt dat de onderhoudskosten in de afgelopen jaren sterk zijn toegenomen (landelijk gemiddeld €260,- per woning op jaarbasis). Dit is onder andere het gevolg van stijgende onderhoudskwaliteit. Door deze hoge kwaliteit van de leefbaarheid en veiligheid van het gebouw/complex/buurt stellen de bewoners ook hoge eisen. Bewoners van huurwoningen hebben een lagere acceptatiegraad voor gebreken dan bewoners van koopwoningen. Huurders worden hierin bijgestaan door de wet. De bezuinigen mogen geen negatief effect hebben op de vastgoedkwaliteit en de klanttevredenheid. Veiligheid is hier een zeer belangrijke factor. De veiligheid op het gebied van brand, legionella en asbest moeten uiteraard goed in orde zijn en blijven.

Het is heel eenvoudig om het onderhoud in tijd uit te stellen. Elk uitstel levert in principe geld op, als de kans op vervolgschade maar niet toeneemt. Ook de kwaliteitscriteria verder verlagen is een simpele oplossing. Deze ingrepen hebben echter geen positief effect op het bezit en daarmee op de bewonerstevredenheid. Deze twee voor de hand liggende oplossingen zijn ook in mogelijk strijd met de wet & regelgeving en zeker in strijd met de kernwaarden van Dunavie.

⁹ Atrienis (2011), Rapport Meer kwaliteit met minder onderhoud?, augustus 2011

Wet & Regelgeving

Er zijn altijd knelpunten bij bezuinigingsrondes. Zo heeft elke corporatie, als maatschappelijke organisatie, zich te houden aan wetten en regels. Veel van de relevante wetten komen uit de Woningwet. Deze Woningwet bevat voorschriften omtrent het bouwen en de volkshuisvesting. Onderdelen die in de wet aan bod komen zijn bijvoorbeeld:

- Bouwvoorschriften
- Vergunningen
- Huurbeleid
- Sociale woningbouw
- Energieregels

Bezuinigingen op planmatig onderhoud, zowel aan de beleid- als de uitvoeringszijde, dienen dus binnen de kaders van deze wet te blijven zodat de belangen van, zie vorige paragraaf huurders & kwaliteit, wordt gewaarborgd.

Materiaal

Ook dient rekening gehouden te worden met materiële beperkingen. Niet alle oplossingen die voor anderen toepasbaar zijn, passen ook zonder meer bij het strategisch voorraad beleid (§4.5) van Dunavie. De “asset specificity” (Williamson, 1998) zorgt ervoor dat er geen oplossingen zomaar over genomen kunnen worden van andere corporaties of rapporten. Er dient altijd specifiek gekeken te worden naar de situatie waarin de woningen verkeren, wat de doelstellingen zijn van het complex, wanneer het complex in de planning staat, etc.

Ook hier komt het aspect van huurdersbelang weer terug. Sommige materialen die goedkoper zijn, zijn per definitie niet mooier. Enkele voorbeelden zijn:

- Ander soort hout voor de kozijnen,
- Andere dakbedekking,
- Andere kleuren (dak, kozijnen, etc.)
- Andere soort verf,
- Kunststof kozijnen i.p.v. hout

3.6 – Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag twee:

“Waarom willen corporaties bezuinigen op onderhoud? En welke technische beperkingen zijn er?”

Na dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat er verschillende antwoorden zijn op deze vraag. Deze oorzaken zijn ingedeeld in financiële, politieke en maatschappelijke druk. Deze drie verschillende soorten druk zorgen ervoor dat organisaties gedwongen zijn om kostenbesparing te realiseren.

De financiële druk wordt veroorzaakt door de economische crisis. Vooral de vastzittende woningmarkt zorgt voor teruglopende kasstromen. De klap van de financiële crisis komt vooral op dit moment in combinatie met de politieke druk hard aan. Deze druk wordt veroorzaakt door de verhuurdersheffing. De inkomensafhankelijke huurverhoging ontlast voor een deel deze druk, maar dit dekt lang niet het volledige bedrag (€1,7 miljard). Ook de maatschappelijke druk speelt een rol. Door de saneringsheffing van Vestia komen er extra kosten aan.

Dit in combinatie met de mogelijkheden tot innovatie maakt de bezuinigingen / kostenbesparing onvermijdelijk. In dit hoofdstuk is geconcludeerd dat bij deze bezuinigingen rekening gehouden moet worden met verschillende belangen van stakeholders. Deze belangen kunnen beperkingen zijn op de mogelijkheden van besparingen op het onderhoud. Deze beperkingen kunnen worden ingegeven door de belangen van huurders & kwaliteit, door wet & regelgeving en de “asset specificity” van het materiaal (Williamson, 1998).

Hoofdstuk 4 – Planmatig onderhoud

4.1 - Inleiding

Planmatig onderhoud wordt vervaardigd met als uitgangspunt een onderhoudsplan ofwel een onderhoudsbeleid. Dit onderhoudsbeleid heeft als doel de onderhoudsstaat van de verschillende complexen op peil te houden. Om dit doel te bereiken dient bij de uitvoering van het planmatig onderhoud rekening gehouden te worden met verschillende aspecten, zoals kwaliteit, planning en strategie.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag. De deelvraag luidt: “Wat is het onderhoudsbeleid van Dunavie en wat is de relatie met de onderhoudsuitgaven”. Alvorens deze vraag beantwoordt kan worden, komt het begrip “planmatig onderhoud” aan bod en wat Dunavie hieronder verstaat. Daarna zal dieper in worden gegaan op de processtappen van het planmatig onderhoud proces. Vervolgens gaat paragraaf vier verder met de relatie tot kwaliteit. In paragraaf vijf wordt het begrip strategisch voorraad beleid uitgelicht. Daarna verdiept paragraaf zes zich in de relatie met de onderhoudskosten om in paragraaf zeven over te gaan op de nadelen van de huidige werkwijze.

4.2 – Planmatig onderhoud

Onder planmatig onderhoud verstaat Dunavie:

“Het terugkerende onderhoud aan de woningen of de woongebouwen / complexen.”

(Bron: Website Dunavie¹⁰)

De onderhoudswerkzaamheden die niet onder planmatig onderhoud vallen zijn mutatieonderhoud, reparatieonderhoud, service- en contractonderhoud. Om een goed beeld te krijgen van de werkzaamheden leg ik kort uit wat mutatieonderhoud is. Mutatieonderhoud is onderhoud nadat een huurder een woning verlaat en voordat een nieuwe huurder de woning betreft. Dit is bijvoorbeeld volledige renovatie van de keuken of badkamer.

Zoals eerder al vermeld is wordt er met planmatig onderhoud voor gezorgd dat de onderhoudsstaat van een woning/ het woongebied op peil blijft. Vanzelfsprekend zorgen de andere soorten onderhoud, zoals hierboven vernoemd, er ook voor dat het complex technisch goed in orde blijft. Bij planmatig onderhoud gaat het vooral om onderhoud aan de buitenkant van de woningen wat deel uitmaakt van een vaste cyclus. Voorbeelden zijn schilderen, dakbedekking en voegwerk. Specifieke voorbeelden zijn dat Dunavie kiest voor een standaardcyclus voor schilderen van 7 jaar, kozijnen vervangen: aluminium 30 jaar / kunststof 40 jaar / hout 50 jaar, dakbedekking vervangen: bitumen 25 jaar / pannen 50 jaar, voegwerk vervangen: 30 jaar, gevelbetimmeringen: 30 jaar. Het onderscheid tussen planmatig onderhoud en andere soorten onderhoud is relatief eenvoudig. Hierdoor is de definitie ook niet heel accuraat benoemd. “Het terugkerende onderhoud” is een zeer breed omvattende definitie. In principe is dit geen groot probleem voor de corporatie.

¹⁰ <http://www.dunavie.nl/dunavie-projecten/planmatig-onderhoud/>

Het wordt echter ingewikkeld als er meerdere soorten onderhoud in een project zitten. Een voorbeeld:

Tijdens het schilderen van complex X wordt geconstateerd dat de kozijnen vervangen moeten worden. Dit complex heeft geen dubbel glas (wat tegenwoordig de standaard is). Hierdoor zou huurverhoging gevraagd moeten worden, omdat dit een van hogere kwaliteit is.

Dit voorbeeld omvat als intentie planmatig onderhoud, maar hier komt al werkend mutatie en reparatie onderhoud bij. Boekhoudkundig is in deze situatie onduidelijk omdat de definitie van planmatig onderhoud te ruim geformuleerd is.

4.3 - Processtappen planmatig onderhoud Dunavie

Het proces van planning tot uitvoering bij planmatig onderhoud betreft een tijdlijn van circa anderhalf jaar (T-1 tot T1). Het proces wordt vastgelegd in de meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB). Dit proces wordt gestart in november, anderhalf jaar vóór uitvoering van het onderhoud (t-1).

Stap 1 & 2: Opstarten actualisatie en Actualiseren MJOB

In november 2012 wordt de actualisatie gestart van het planmatig onderhoud wat gepland staat in 2014. Hiervoor zijn de procescontroller en de technisch adviseur verantwoordelijk. Korte tijd daarna start de actualisatie van de MJOB (Meerjaren Onderhouds Begroting). Met de informatie uit het softwareprogramma Stravis wordt de MJOB geactualiseerd. Bij het actualiseren van de MJOB dient rekening gehouden te worden met verschillende aspecten. Zoals met eerder doorgeschoven projecten (projecten die eerder werden gepland, maar niet werden uitgevoerd), met opgedane ervaringen (wijzigingen in prijzen of hoeveelheden) en met het strategisch voorraadbeleid (hoofdstuk 4.5). Tevens wordt er geïnventariseerd bij projectleiders / opzichters. Zij houden een wensenlijst met voorkeurscomplexen bij. Door inspecties of aanhoudende onderhoudsklachten van bewoners van de vastgoedobjecten kunnen complexen in aanmerking komen voor de wensenlijst. Deze lijst wordt gedurende het jaar opgebouwd. Deze stap wordt uitgevoerd door de technisch adviseur en een medewerker verslaglegging. De procescontroller heeft een adviserende rol.

Stap 3 & 4: Opstellen, aanvullen beoordelen lijst met projecten

Aansluitend op de actualisering van de MJOB stelt de technisch adviseur een lijst op met de projecten van het volgende boekjaar. Deze is gebaseerd op de conditiemeting. Daarnaast zijn ook woontechnische- en leefbaarheidsaspecten van invloed op de werkzaamheden die aan complexen worden uitgevoerd. Het strategisch voorraadbeleid (hoofdstuk 4.5) van Dunavie is hierin richtinggevend. Hier wordt de keuze gemaakt voor technische of totale schouw.

Stap 5, 6 & 7: Inplannen & uitvoeren technische schouw en indienen formulier resultaten

Wanneer een complex wordt beoordeeld op technische schouw is de eerste stap het inplannen. In dezelfde maand wordt de technische schouw uitgevoerd. Bij deze stap gaan de projectleiders naar de desbetreffende complexen toe om te controleren of de werkzaamheden noodzakelijk zijn en of er eventueel werkzaamheden ontbreken. Ook controleren ze of de hoeveelheden en beschikbare budgetten volstaan. De opzichters vervullen bij deze stap een

controleerende rol (hoeveelheid / kwaliteit). Vervolgens wordt er een formulier met de resultaten van de schouw ingeleverd bij de technisch adviseur. Deze formulieren worden tijdens de uitvoering van de technische schouw ingevuld door de projectleider of opzichter vastgoed.

Step 8: Informeren afdeling wonen

De volgende stap is het informeren van de afdeling “Wonen”. Deze stap loopt gelijk met het inplannen van de technische schouw. Hierin stuurt de technisch adviseur de totale lijst met projecten voor het volgende jaar door naar de teamcoach wonen en naar de contactpersoon bij Sociaal Beheer.

Step 9 & 10: Kiezen projecten voor totale schouw & organiseren totale schouw

Hierna komt het (sub-)proces van totale schouw in werking. Allereerst worden de projecten voor totale schouw gekozen. Medewerkers van sociaal beheer bespreken de complexen die in aanmerking komen voor de totale schouw met de bewonerscommissies, team klantcontact technisch, buurtbeheerders en/of huismeesters en met de opzichters wonen. Vervolgens wordt de totale schouw georganiseerd.

Step 11 & 12: Uitvoeren totale schouw & verwerken uitkomsten

Na de projectinventarisatie wordt de totale schouw direct uitgevoerd. Het gebouw wordt op basis van een checklist (incl. wensenlijst) van sociaal beheer geschouwd met de betreffende medewerkers en belanghebbenden. De checklists en formulieren van de technische schouw worden vervolgens in de volgende processtap verwerkt en beoordeeld. De projectleiders wordt gevraagd om het budget voor de aanvullende werkzaamheden op te stellen.

Step 13 & 14: Vaststellen voorlopig budget & aanpassing MJOB

Nadat de resultaten van de totale en technische schouw verwerkt zijn, maakt de technisch adviseur een voorstel voor het totale jaarplan planmatig onderhoud voor het komende jaar. Dit jaarplan wordt ingeleverd bij de procescontroller. Na de voorlopige vaststelling van het jaarplan planmatig onderhoud door de manager vastgoed, wordt de MJOB voor de 2^e ronde aangepast.

Step 15: Voorleggen jaarplan planmatig onderhoud

Dit jaarplan planmatig onderhoud wordt toegevoegd aan het totale jaarplan van Dunavie. De procescontroller controleert nogmaals of het jaarplan met de meerjaren investeringsbegroting of er geen dubbele activiteiten in staan. Het jaarplan wordt voorgelegd aan het MT en de RvC.

Step 16: Planning en verdeling maken

Nadat het MT haar blik heeft geworpen op het jaarplan wordt deze nog aangepast aan de hand van eventuele wijzingen uit MT en RvC. Het budget wordt aangepast op basis van deze wijzigingen. Hierna is het jaarplan definitief vastgesteld.

Step 17 & 18: Vaststellen doorloop en uitvoering

Nadat de planning en verdeling in november (t-1) opgezet is, wordt vast gesteld welke projecten uit het jaarplan voor het boekjaar in aanmerking komen voor doorloop (projecten die in het lopende jaar niet afgerond zijn). Deze doorloop wordt toegevoegd aan het jaarplan.

Tevens wordt de doorloop opgenomen in de jaarplanning planmatig onderhoud. Ten slotte wordt het planmatig onderhoud uitgevoerd (t1).

4.4 - Kwaliteit

De discussie omtrent kwaliteit levert vaak spraakverwarring op. Wat is kwaliteit eigenlijk? Kwaliteit is eigenlijk een zeer rekbaar begrip. De kwaliteit is pas goed als het object of dienst levert wat er van verwacht wordt. Verwachtingen kunnen echter weer verschillen. In de definitie van planmatig onderhoud van Dunavie staat:

“Er wordt met planmatig onderhoud voor gezorgd dat de onderhoudsstaat van een woning/het woongebied op peil blijft.”

(Bron: website Dunavie¹¹)

“Om er voor te zorgen dat uw woning goed onderhouden blijft, voeren we onderhoud aan de woning uit. Planmatig onderhoud is het preventief onderhoud aan onze woningen en de installaties op basis van vastgestelde planning.”

(Bron: Brochure Onderhoud, klussen en het serviceabonnement¹²)

In de omschrijving van de missie en visie staat:

“Dunavie voelt zich (mede)verantwoordelijk voor de kwaliteit van de leefomgeving in de Katwijkse wijken.”

(Bron: Jaarverslag 2011¹³)

“De “basis op orde” betekent voor ons: een goede kwaliteit voor een redelijke prijs. Huurders bieden wij een goede basiskwaliteit. Voor extra kwaliteit vragen we een eigen bijdrage.”

(Bron: idem)

Kortom, het begrip kwaliteit speelt een belangrijke rol in de corporatie. Onderhoud wordt uitgevoerd aan de hand van een kwaliteitsnorm. Als de kwaliteit van de woning of het complex niet voldoet aan die norm wordt er een verzoek ingediend om onderhoud te plegen. Bij Dunavie staat het onderhoudsbeleid niet vastgelegd. Hetgeen kenmerkend is voor de vastgoed branche. De oorzaak hiervan is dat er geen duidelijk kwaliteitsbeleid wordt gevoerd. De opzichters en projectleiders hebben genoeg expertise om vast te kunnen stellen of er onderhoud nodig is of niet (goed gevoel bij het complex of gebouw). Het is echter wel van belang dat er bepaalde standaarden zijn. Dit kan in de vorm van conditiemetingen. De basis kwaliteit zoals in het bovenstaande citaat wordt vermeld is niet duidelijk geformuleerd. Zo zal de ene projectleider eerder vervangen in plaats van repareren dan de ander. Bij Dunavie zitten alle projectleiders en opzichters naar zeggen goed op één lijn.

¹¹ <http://www.dunavie.nl/dunavie-projecten/planmatig-onderhoud/>

¹² <http://www.dunavie.nl/over-ons/publicaties/>

¹³ <http://www.dunavie.nl/over-ons/publicaties/jaarverslagen.html>

4.5 – Strategisch voorraad beleid

In 2011 is Dunavie gestart om een strategisch voorraadbeleid en –beheer te formuleren, wat hierna afgekort wordt tot SVB. Elke corporatie heeft een SVB. Hierin wordt samenhang gecreëerd tussen de verschillende plannen die de organisatie heeft per complex. Een SVB moet leiden tot een integraal plan op zowel complex- als portefeuilleniveau. De SVB is een overkoepelend plan waarin strategisch-, tactisch-, operationeel- en organisatieniveau worden samengebracht tot één geheel. De verschillende aspecten van beleidsvormen (huur-, verkoop-, onderhouds-, leefbaarheids-, welzijns en het wonen/zorg beleid) komen hier samen.

Het doel van de SVB is om per complex / woning aan te kunnen geven welke strategie wordt gevolgd, aan welke doelgroep wordt verhuurd, welk onderhoudsniveau (kwaliteit) wordt nagestreefd en welke beheersafspraken gelden. De SVB creëert dus samenhang tussen ontwikkelplannen, onderhoudsplannen, complexbeheersplannen en begrotingen. Bij Dunavie ontbreekt tot nu toe de samenhang tussen de verschillende niveaus. Er zijn wel degelijk complexplannen en strategieën, maar er zijn voor de hele portefeuille standaard cycli voor planmatig onderhoud. (§4.2, p21)

4.6 - Relatie met onderhoudsuitgaven.

Dunavie is een “normale” woningcorporatie. Ze hebben geen bijzondere werkzaamheden, zijn net zoals alle andere corporaties en hebben dezelfde werkwijzen. De huidige manier van werken van Dunavie wordt ook wel de “traditionele” methode genoemd (C. Oerlemans & F. Huibers 2012). In de bijlagen is een schematisch overzicht van de traditionele werkwijze opgenomen (Bijlage 13).

Deze “Traditionele” werkwijze wordt al een lange tijd en door de meeste woningcorporaties gehanteerd. De traditionele manier van planmatig onderhoud heeft betrekking op de huidige manier van werken. Door de corporatie wordt een bestek opgesteld met daarin de specificaties van het onderhoud waarmee het te realiseren resultaat behaald dient worden. Op basis van dit bestek schrijft de corporatie een aanbidding. Deze aanbidding wordt vervolgens uitgezet bij een aantal kandidaten voor de klus. Zodra de corporatie meerdere offertes heeft ontvangen, worden de aanbiddingen vergeleken. De keuze van de corporatie wordt bij de traditionele manier voornamelijk gebaseerd op de prijs, al behoort de kwaliteit van de uitvoering ook tot het keuzeproces. De opdrachtnemer voert het onderhoud alleen uit, hierbij heeft hij weinig in te brengen omtrent materiaalkeuze en werkwijze.

In tabel 2 (rechts) is te zien dat de onderhoudslasten bijna een derde van de totale lasten vormen met 29%. Één derde van de onderhoudslasten, gebaseerd op de cijfers van 2011 (Jaarverslag Dunavie 2011). In de bijlagen zijn twee tabellen toegevoegd met Gespecificeerde gegevens over de onderhoudslasten (bijlage 8 en 9).

Totale bedrijfslasten Dunavie 2011		
Bedrijfslasten	2011	Percentage van totaal
Afschrijvingen op materiele vaste activa	€ 8.016	25%
Overige waardeveranderingen	€ 580	2%
Lonen en salarissen	€ 4.312	14%
Sociale lasten	€ 367	1%
Pensioenlasten	€ 754	2%
Onderhoudslasten	€ 9.154	29%
Lasten servicecontracten	€ 2.674	8%
Overige bedrijfslasten	€ 5.895	19%
Totaal bedrijfslasten	€ 31.752	100%

(Tabel 2: totale bedrijfslasten Dunavie 2012)

De drie grootste variabele kostenposten van een corporatie zijn de bedrijfslasten (Atriensis, 2007), de onderhoudslasten en de rentelasten. Een belangrijk gegeven is dat de rente nu historisch laag staat. De rentelasten zullen dus de komende jaren waarschijnlijk stijgen. Deze drie grootste kostenposten zijn kenmerkend voor de branche. In de bijlagen is een klein benchmark onderzoek toegevoegd onder vijf corporaties (Bijlage 10 en 11). Hierin zijn de bedrijfslasten uit de jaarverslagen gehaald. In de tweede grafiek is het percentage van onderhoudslasten van de totale bedrijfslasten te zien. De onderhoudslasten hebben een significant aandeel in de bedrijfslasten. Het gemiddelde ligt op 33%. Er zijn echter uitzonderingen en afwijkingen van het gemiddelde zoals bij Vidomes (16,8%) en De Sleutels (52,4%). Dit kan het gevolg zijn van de doorloop van projecten naar het volgende jaar, waardoor het ene jaar heel veel kosten worden gerealiseerd en het andere jaar heel weinig. Dit wordt mede veroorzaakt door de traditionele manier van werken bij onderhoudskosten. Er moet wel een kanttekening gemaakt worden bij deze cijfers. Het is niet duidelijk hoe elke corporatie boekt. Hier kunnen de corporaties zeer differentiërend in zijn.

De werkwijze op de traditionele manier geldt ook voor het reparatie-, mutatie- en contractonderhoud. Deze werkwijze bezorgt de organisatie veel kosten. In de bijlage is een overzicht opgenomen waarin te zien is wat de verhouding is van onderhoudslasten ten opzichte van de totale bedrijfslasten.

Ontwikkeling bedrijfslasten

Zoals al eerder is vermeld in dit rapport zijn de onderhoudslasten in de afgelopen jaren sterker gestegen dan de inflatie. Dit blijkt in bijlage 5 en 6. Hierin is duidelijk te zien dat de gespecificeerde onderhoudskosten zijn gestegen op zowel planmatig-, klachten- als mutatieonderhoud. Deze zijn gestegen met respectievelijk 19%, 19,5% en 31,5%. Bijlage 7 geeft deze veranderingen nog beter weer. Hier is te zien dat de onderhoudslasten steeds harder groeien dan de inflatie.

4.7 - Nadelen traditionele methode

Kwaliteit

Een nadeel van deze werkwijze is de vraag of de opdrachtgever wel de gewenste kwaliteit kan verwachten voor de laagste prijs. In theorie hoeft de opdrachtnemer geen verantwoordelijkheidsgevoel te hebben voor het resultaat van de opdracht. Zij leveren een prestatie voor een laagste prijs en hebben immers niets over de werkwijze of materialen te zeggen. “De aannemers zijn onwetend gemaakt in de laatste twintig jaar. Zij lopen met het bestek door het magazijn en pakken wat op de lijst staat” aldus de heer Van Dam¹⁴. Hierdoor is er geen sprake van innovatie, omdat alle prikkels tot innovatie uit de corporatie zelf moeten komen. De corporaties zijn echter niet in staat om alle innovaties op elk bouwonderdeel in de gaten te kunnen houden (bounded rationality, Williamson, 1998).

¹⁴ Interview ERA Contour

Onvoorspelbare kosten

De traditionele manier maakt het begroten van de kosten zeer lastig. Er zijn weinig tot geen standaarden vastgelegd, dit hangt nauw samen met de kwaliteit. Elk complex wordt apart beoordeeld en er zijn verschillen in opvattingen van de opzichters/projectleiders. Bij veel corporaties zie je grote verschillen tussen de begroting en de werkelijkheid door deze manier van werken. Het wordt echter in de toekomst cruciaal dat de financiën transparant en op orde zijn. Er zijn veel variabelen die invloed hebben op het planmatig onderhoud (positief en negatief). Dit is ook te zien in de gespecificeerde onderhoudskosten. De gespecificeerde onderhoudskosten en de verhouding tussen werkelijke- en begrote onderhoudsuitgaven zijn overzichtelijk weergegeven in de bijlagen (Bijlage 8 en 9). Uit deze tabel blijkt dat er op planmatig onderhoud de grootste verschillen zijn. In 2010 en 2011 zijn de afwijkingen respectievelijk 18% en 16% positief. Er zijn hier meerdere oorzaken voor te vinden, zoals het doorschuiven van projecten, repareren in plaats van vervangen, onverwachts (geen) onderhoud nodig, minder kosten door kwalitatieve onderhoudsstaat, etc. Dit zijn gevolgen van een onduidelijk onderhoudsbeleid.

Meerwerk

Op het eerste gezicht lijkt de traditionele manier van werken de goedkoopste manier. In deze economische tijd is dit in de meeste gevallen waar, er zijn echter weinig projecten die worden uitgevoerd voor de prijs waarvoor ze in eerste instantie zijn aanbesteed. Dit is een ander nadeel van de traditionele manier. De opdrachtnemers gaan vaak op zoek naar tekortkomingen in het bestek (opportunisme, Williamson, 1998). Dit melden ze niet en geven dit later op als meerwerk, waardoor de kosten voor de corporatie onvoorspelbaar oplopen. De oorzaak hiervan is de cultuur die heerst tussen de corporatie en de aannemer, het vertrouwen is door het verleden geschaad. Ook geldt bij de traditionele manier van aanbesteden dat hoe ingewikkelder de opdracht (projecten met meerdere aspecten), hoe langer de doorlooptijd. Dit brengt ook veel “gedoe” met zich mee.

Microniveau

De bouw is gevormd door het verleden, als de kwaliteit tegenviel, was de oplossing om in het bestek meer te specificeren, dat werkt averechts. Als je minimale kwaliteit oplegt wordt dat automatisch ook de maximale kwaliteit die je krijgt, omdat je op prijs selecteert. Daarom is de vraag of de corporatie wel in die steeds verdergaande specificaties moet denken? Hier wordt in hoofdstuk 6 nog verder op in gegaan. De software programma's werden bij Dunavie gevuld met gedetailleerde gegevens. Het was echter veel te veel werk om dit bij te houden en hier een beleid op te voeren. Tevens was het softwareprogramma niet in staat deze gegevens te op een eenvoudige manier verwerken.

4.8 – Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de denk- en werkwijzen van Dunavie toegelicht. Dit geeft antwoord op deelvraag 1:

”Wat is het onderhoudsbeleid van Dunavie en wat is de relatie met de onderhoudsuitgaven?”

Onder planmatig onderhoud verstaat Dunavie het terugkerende onderhoud aan woningen of woongebouwen/complexen. Deze definitie ziet er goed uit op papier, maar in de praktijk kan dit leiden tot verwarring. Dunavie heeft gedetailleerd vastgelegd wat de stappen zijn voor het opstellen van de MJOB. De MJOB is de leidraad voor het uitvoeren van planmatig onderhoud. Het blijkt echter lastig te zijn om de begroting op te stellen vanwege de grote speling in observatie. Daarom is kwaliteit een belangrijk begrip wat de corporatie duidelijk moet formuleren. Standaarden voor kwaliteit en conditiemetingen zijn hier zeer bruikbaar.

Aan de hand van dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat het stappenplan voor planmatig onderhoud zeer uitgebreid en langdradig is, veel stappen zorgen voor veel kosten (Transactiekosten, Williamson, 1985). Er zijn veel stappen en er komen veel functies bij kijken. De onderhoudskosten zijn in dit hoofdstuk geanalyseerd. Hier komt nog eens duidelijk naar voren waarom er op planmatig onderhoud bezuinigd gaat worden, deze post is 30% van de totale kosten. De voornaamste oorzaak van deze kosten zijn het huidige beleid en de traditionele methode van werken (ex-ante kosten, Williamson, 1998). Deze twee aspecten brengen veel kosten met zich mee door de vele uren die in de specificatie van een opdracht of project gaat zitten (Asset specificity, Williamson 1998). Tevens kan geconcludeerd worden dat kwaliteit een zeer belangrijk begrip is. Een corporatie dient duidelijk te formuleren wat onder kwaliteit wordt verstaan en hoe dit wordt nagestreefd. Dit om te voorkomen dat er onduidelijkheden ontstaan. Ook zijn de nadelen van de traditionele manier besproken, dit zijn:

- Geen garantie op kwaliteit,
- Het onvoorspelbare meerwerk,
- Het is innovatieremmend, (bounded rationality, Williamson, 1998)
- Goed begroten is moeilijk,
- Steeds verdergaande specificatie is tijdrovend.

Hoofdstuk 5 – De andere corporatie

5.1 – Inleiding

Om een goed beeld te krijgen van de opdracht is het interessant om buiten de deur te kijken. In hoofdstuk drie is al vermeld dat corporaties allemaal onnodig hun eigen wiel uitvinden. Informatie uitwisseling en samenwerking kan significante voordelen hebben. In dit hoofdstuk beschrijf ik een aantal interviews die ik heb gehad met verschillende personen bij verschillende corporaties in de omgeving. De interviews zijn digitaal vastgelegd en bereikbaar voor intern gebruik. De onderstaande interviews heb ik afgenomen:

- 15 april: Wilbert de Wilde – De Sleutels, Leiden (manager afdeling vastgoed)
- 16 april: Emile Linotte – Stek Wonen, Lisse (manager afdeling vastgoed)
- 17 april: Alfred Busser – Dunavie (directeur)
- 26 april: Tom Hoekveld – Wonencentraal, Alphen a.d Rijn (manager afdeling vastgoed)
- 13 mei: Roel Koster – Rijswijk wonen, Rijswijk (manager afdeling vastgoed)
- 15 mei: Benno van Dam – ERA Contour, Zoetermeer (Supply Chain Medewerker)

In deze interviews zijn een aantal onderwerpen naar voren gekomen. Niet alle interviews zullen verwerkt worden, vanwege dubbele informatie. In dit hoofdstuk worden deze onderwerpen besproken, hierin zijn antwoorden van de geïnterviewde verwerkt. Als eerst komt het onderwerp “beleid & strategie” aan bod. Dit gaat met name over het beleid, kwaliteit en softwareprogramma. Ten tweede wordt dieper in gegaan op het onderwerp “kostenbesparing”. Dit betreft de nieuwe manieren van werken, het veranderen en mee gaan in de tijd, productinnovaties en de houding van de corporaties hierin. Vervolgens worden de actualiteiten en de reactie van de woningcorporatie hierop besproken. Ten slotte wordt het toekomstperspectief besproken. In deze paragraaf worden vragen besproken zoals: Hoe staat de corporatie er over tien jaar voor? En wat zijn de verwachtingen van de managers?

5.2 – Beleid & strategie

Binnen corporaties is een duidelijke trend te zien in de ontwikkeling van beleidsplannen en strategiebepalingen. Deze worden bij verschillende woningcorporaties waar interviews gehouden zijn nader uitgewerkt en op papier gezet. De corporaties die dit al hebben gedaan zijn bezig het beleid in de praktijk ook daadwerkelijk te implementeren. Bij De Sleutels, Stek en Wonencentraal is het beleid geformuleerd.

5.2.1 – Beleid en Kwaliteit

Kwaliteit is binnen het onderhoudsbeleid een zeer belangrijk aspect. Een woningcorporatie dient duidelijk te hebben wat men onder kwaliteit verstaat, hoe dit nagestreefd en tevens gecontroleerd wordt.

Woningcorporatie Stek

Stek heeft haar beleid gevormd op basis van de complexstrategie, woonkwaliteit en onderhoudsniveaus. Om de kwaliteit te handhaven maakt Stek gebruik van de inspectiemethodiek conditiemeting conform NEN 2767. Deze methodiek is gebaseerd het registreren van gebreken. Op deze wijze is het mogelijk een objectief en uniform beeld te

verkrijgen van de fysieke kwaliteit van bouwdelen, gebouwgebonden installaties en gebouwen¹⁵.

Stek heeft een nulmeting gedaan in combinatie met de invoering van het software programma Real Estate Maintenance(REM). Door de nulmeting weet Stek precies wat de onderhoudsniveaus zijn. Vervolgens wordt het software programma gevuld met gegevens uit de conditiemetingen die elk jaar voor een derde van het bezit wordt uitgevoerd. Volgens manager Vastgoed van Stek, Emile Linotte, helpt dit om structuur te brengen in de organisatie. De conditiemeting is een instrument om actuele gegevens te verkrijgen over de staat van het onderhoud. Op basis van deze gegevens wordt beoordeeld of er onderhoud nodig is. Uiteraard komt er ook altijd vakmanschap bij kijken. Onlangs heeft Stek de schildercyclus van 5 naar 6 jaar verschoven. Deze beslissing was relatief makkelijk omdat ze met conditiemetingen een duidelijk beeld hadden van de huidige staat en met software programma's eenvoudig konden uitrekenen wat de consequenties en financiële voordelen waren.

De Sleutels

De Sleutels is al ver in gevorderd in het vormen van een eenduidig beleid wat ook in de praktijk wordt uitgevoerd. De essentie van het onderhoudsbeleid van De Sleutels is om het proces transparanter en efficiënter in te richten, maar vooral de bijdrage aan klanttevredenheid is belangrijk. De Sleutels werkt in "onderhoudsbubbels". Dit betekent dat ze werkzaamheden bundelen voor efficiëntie en om de overlast te minimaliseren. Dit wordt aangevuld met beleidsmatige ingrepen zoals energie of leefbaarheid. Er is bij De Sleutels intern duidelijk geformuleerd wat de corporatie wil, hoe ze dat gaan uitvoeren, wat een onderhoudsbubbel is en wat uitzonderingen zijn op deze regel. Deze uitgebreide uitleg zorgt voor eenheid in het beleid.

Ook De Sleutels heeft een nulmeting gedaan. Deze activiteiten worden over het algemeen uitgevoerd met een kennisinstituut zoals TNO of extern adviesbureau zoals DEMO consultants. Bij planmatig onderhoud worden er scenarioberekeningen gemaakt. Ongeveer 3 scenario's worden voorgelegd aan de corporatie. Deze scenario's hebben allemaal een ander uitgangspunt en een ander rendement van het vastgoed. Kwaliteit heeft De Sleutels ingericht aan de hand van levensduurverwachting

De heer De Wilde onderstreept dat de vastgoedbranche geen innovatie heeft ondervonden en dat er vaak ingrijpende investeringen in tijd en geld nodig zijn om veranderingen door te voeren.

Wonencentraal

Wonencentraal was eind jaren '90 vooruitstrevend met betrekking tot innovatie. In 1999 begon de corporatie met "innovisie". Innovisie was een beleidsvisie om resultaatgericht vastgoed onderhoud te introduceren. Met een aantal vaste co-makers maakte Wonencentraal meerjarige afspraken over het onderhoud van de gevel. In 2005-2007 werd dit gestopt. De oorzaak was dat het niet door de hele organisatie gedragen werd en er dingen fout gingen.

¹⁵ <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NEN-276712011-nl.htm>

Sinds 2007 zijn ze weer begonnen met de traditionele manier van werken. Planmatig onderhoud is een bedrijfseconomisch probleem, hier kan je dus het beste bedrijfseconomische oplossingen voor bedenken. “Waarom moet Wonencentraal gaan kijken hoe er geschilderd moet worden als er bedrijven zijn die dat veel beter kunnen beoordelen?”. De kwaliteit zit verweven in dit onderhoudsbeleid. Wonencentraal heeft hier dezelfde aanpak als Stek met conditiemetingen.

5.2.2 – Softwareprogramma

Alle geïnterviewde zijn van mening dat softwareprogramma's op besluitvormingsniveau geen leidende factor mogen zijn in een woningcorporatie. Alle managers zijn het echter wel eens met de stelling dat een goed softwareprogramma bijdraagt aan een gestructureerd beleid, eenvoudige besluitvorming en ondersteuning voor de begroting en planning. De eisen van een goed functionerend programma zijn: snelheid, gebruiksvriendelijk, transparant, ondersteuning bij rapporten en link met andere programma's (word en Excel).

Woningcorporatie Stek

Het programma dat Stek gebruikt is REM. Dit staat voor Real Estate Maintenance. Bij Stek biedt het nieuwe software programma niet direct meer samenhang tussen beleid, strategie en uitvoering, maar de heer Linotte geeft wel aan dat er nu meer geborgd is binnen dit pakket. Met name de kwaliteit. Hij is er zekerder van dat die kwaliteit wordt gehandhaafd en alleen ingrijpt bij de grenzen die zelf zijn gesteld. Er moet nog wel rekening gehouden worden met het voorraadbeheer plan. Bij Stek is het softwareprogramma geïntegreerd in samenwerking met de NEN 2767 norm. Het programma helpt de corporatie om gebreken te vinden en daar de juiste maatregelen bij te vinden. Voor Stek is REM dus puur een beleidsondersteunend programma.

De Sleutels

Woningcorporatie De Sleutels is momenteel bezig om te verkennen welke softwareprogramma's zij willen gebruiken voor verschillende doeleinden. De Sleutels gebruikt nu VABI-beleid en VABI-energie. De heer De Wilde gaf aan dat De Sleutels experimenteert door aan verschillende knoppen te draaien in die programma's. Vanwege het gebrek aan innovatie in de laatste jaren ziet de heer De Wilde mogelijkheden op het gebied van ICT en is hij ook enthousiast over dit onderwerp. De Sleutels gebruikt softwareprogramma's ook op verschillende manieren. Aan de ene kant gebruiken ze het programma om te vragen wat de kosten van de plannen zijn en aan de andere kant vragen ze aan het programma wat de mogelijkheden zijn met een bepaald kostenbudget.

Wonencentraal

In tegenstelling tot De Sleutels is Wonencentraal niet bezig met innovatie op het gebied van softwarepakketten. De heer Hoekveld gaf aan dat “De corporatie moet oppassen dat het niet blind op de softwareprogramma's gaat sturen”. Wonencentraal gebruikt Stravis wat overgenomen is door SG Tobias, een ander Softwareprogramma. Volgens de heer Hoekveld zijn pluspunten voor een goed softwarepakket dat het transparant is. Hiermee wordt bedoeld dat inzichtelijk moet zijn hoe het programma bepaalde cijfers berekent en gemakkelijk veranderingen toegepast moeten kunnen worden. Dit is nu bij Stravis niet het geval.

Wonencentraal heeft echter toch gekozen voor dit programma vanwege de update en overname door SG waardoor het een meer geïntegreerd systeem wordt.

5.3 - Kostenbesparing

De visies van de geïnterviewde op innovatie en eventuele materiële veranderingen lopen zeer uiteen. Dit is bedrijfseconomisch zeer interessant. Er zijn weinig branches waar de visies van bedrijven zo uit een lopen als bij corporaties. De geïnterviewde corporaties zijn ook in verschillende stadia met betrekking tot kostenbesparing. Bij De Sleutels zijn hier alleen nog globale plannen over bedrijfslasten. Bij Stek is al een slag geslagen op kostenreductie van planmatig onderhoud. In deze paragraaf worden onderwerpen besproken als RVGO, de cultuur van de organisatie en productinnovaties.

5.3.1 - Resultaatgericht vastgoed onderhoud

Een actueel onderwerp is resultaatgericht vastgoed onderhoud (RGVO). In de interviews is veel aandacht aan besteedt aan dit thema. Huidige ontwikkelingen geven de corporaties geen keus om een andere koers te gaan varen. De moeilijkste beslissing om te nemen is of je vooraf een investering wil doen die pas over de lange termijn gaat renderen. Hierover hebben de corporaties ook verschillende meningen.

Woningcorporatie Stek

Stek is nog niet overtuigd van RGVO en ketensamenwerking. Er zijn nog te veel vragen die onbeantwoord zijn. “De huidige tijd brengt veel risico’s met zich mee waardoor langdurige relaties nog niet heilig worden verklaard” door de heer Linotte. Hij vindt wel dat er verbetering kan plaats vinden door meer gebruik te maken van kennis van anderen. Stek besteedt bijvoorbeeld ook al uit op “Plan + Prijs” in plaats van alleen prijs. De aannemer maakt in dit principe een plan waarin hij zijn ideeën op het complex kan loslaten. Hierdoor wordt gebruik gemaakt van kennis van de markt en wordt tegelijkertijd de kennis van Stek gebruikt en respecteert.

De Sleutels

De heer De Wilde is met De Sleutels een voorstander van resultaatgericht vastgoed onderhoud. Hij is met zijn corporatie een van de voorlopers en participeert ook in onderzoeken van Aedes. Het bevalt hem uitstekend. “Vooral in de projectmatige aanpak waar een combinatie van activiteiten plaats vinden hebben de projectleider veel minder gedoe en geen vechtcultuur” aldus de heer de Wilde van De Sleutels. “Bij RGVO wordt er een scenario gekozen met de aannemer, dit scenario wordt gecheckt door een financiële partij. De projectleider is deel van het proces en weet van te voren wat hij/zij kan verwachten.” Vooraf zit hij aan tafel met degene die het gaat uitvoeren en de persoon die het financieel gecontroleerd heeft. Zo wordt de kennis van de projectleider, van de rest van de corporatie en de kennis van andere partijen optimaal benut om een zo effectief en efficiënt mogelijk onderhoudsbeleid te kunnen realiseren.

Wonencentraal

Zoals eerder in dit hoofdstuk al aangegeven is was Wonencentraal rond 2000 al bezig met RVGO. Achteraf bleek dat ze toen hun tijd te ver vooruit waren. Het project genaamd “innovisie”. Dit project introduceerde RVGO met een aantal standaard co-makers. Met deze co-makers werden meerjarige afspraken gemaakt over de conditie.

Langzamerhand komt RVGO weer ter sprake bij Wonencentraal. Nu is de tijd wel goed. Wonencentraal is daarom bezig om te kijken naar de prikkels uit de markt om dit onderhoud op andere manieren uit te besteden. Bij renovatieprojecten is Wonencentraal al in een vergevorderd stadium met betrekking tot ketensamenwerking. Ze zijn in zee gegaan met een aantal grote aannemers die de ophoping van renovatieprojecten van de afgelopen paar jaar gaan aanpakken. Van twee renovaties in drie jaar naar vier renovaties tegelijkertijd. Dit kan omdat er heel veel verantwoordelijkheden en voorbereidende werkzaamheden worden verschoven naar de aannemer. “Wonencentraal heeft een modelwoning ter beschikking gesteld en binnen 3 weken lagen alle scenario’s op tafel en moesten we alleen nog kiezen”. Deze aannemers zijn geselecteerd op basis van resultaten uit het verleden en ze hebben dit proces in de vingers. Als er met deze aanpak positieve resultaten worden geboekt zal ook planmatig onderhoud op deze manier ingericht worden. De crisistijd biedt echter mogelijkheid om zeer goedkoop aan te besteden op de traditionele manier, waardoor het nu niet breed wordt gedragen in de organisatie.

5.3.2 - Cultuur

Al meerdere malen is vernoemd dat woningcorporaties niet de meest vooruitstrevende organisaties zijn in de economie. Dit betekent ook dat de cultuur binnen de woningcorporaties ook “ouderwets” is. Er worden weinig nieuwe manieren van werken geaccepteerd door de cultuur binnen de organisatie. In deze paragraaf wordt per corporatie in gegaan op de hoe de cultuur is.

Woningcorporatie Stek

De cultuur van een woningcorporatie werkt niet echt mee. Er is een duidelijk verschil tussen vastgoedbeheer en vastgoed ontwikkeling. Het verlangen om te willen veranderen is niet heel groot en sterk verdeeld binnen de corporatie. De eerste reactie is argwanend, hierdoor vergt het meer aandacht en tijd om uit te leggen waarom er veranderd moet worden en wat voor voordelen het heeft. De heer Linotte ziet echter wel de voordelen van RGVO en ketensamenwerking. De afweging moet nog wel gemaakt worden. Ook de vertaalslag van beleid naar praktijk blijkt een struikelpunt. Hoe kan een corporatie zorg dragen dat de opzichters volgens het beleid schouwen?

De Sleutels

Volgens de heer De Wilde is de cultuur binnen De Sleutels zeer geschikt voor RVGO. De projectleiders, die de grootste tegenstanders zijn en de grootste verandering moeten ondergaan, zijn erg enthousiast. Tussen de opdrachtnemer en opdrachtgever is altijd veel onenigheid. Door de RGVO merkt de heer De Wilde dat bij de projectmatige aanpak een betere samenwerking is tussen de partijen. Er wordt gekozen voor een scenario die berekend is door de aannemer en gecheckt door een financiële partij. Op deze manier weet iedereen

waar zij aan toe zijn, wat zij kunnen verwachten en wat het kost. Er is geen sprake meer van “meer-minder-werk”, geen “gedoe” meer tijdens de uitvoering. De aannemer krijgt één proefwoning waar zij op kunnen testen hoeveel werk het is en wat de kosten zijn.

Wonencentraal

Vanwege de ervaring die Wonencentraal heeft opgedaan met het project innovatie weet de organisatie hoe ze om moeten gaan met de cultuur binnen de corporatie als ze over gaan op RGVO. Tijdens dit project in 2000 werd het niet breed gedragen in de organisatie. “Nu zijn er meerdere prikkels uit de markt, de politiek en de financiële positie om RGVO in te voeren en weet iedereen in de organisatie dat het gaat gebeuren”. Hierdoor is de heer Hoekveld van mening dat het deze keer beter zal lukken bij Wonencentraal dan in 2000.

5.3.3 - Productinnovatie

Ook productinnovaties is een onderwerp waar corporaties op het moment druk mee bezig zijn. Van de onderhoudskosten is 60% schilderen. Het is merkwaardig dat hier nog geen innovaties voor zijn bedacht om deze grote kostenpost te kunnen verkleinen. In het vak van onderhoud heeft een bewezen product altijd de voorkeur. Hierdoor worden producten toegepast die geen innovatie meer zijn, maar zich al hebben bewezen in de markt.

Woningcorporatie Stek

De echte productinnovaties worden nog niet veel toegepast volgens de heer Linotte van Stek. “Er is een duidelijk verschil in mensen van vastgoed beheer en vastgoed ontwikkeling”. Deze uitspraak kwam van de heer Linotte op de vraag waarom RGVO nog niet van de grond is. Hij bedoelt dat de mensen die onderdeel moeten worden van de RGVO niet enthousiast zijn. Dit komt mede doordat mensen uit beheer van origine niet van veranderingen houden. Er is echter wel duidelijke kwaliteitsverbetering in alternatieve bouwmaterialen.

De Sleutels

De Sleutels werkt in een RGVO samenwerking om de houten kozijnen te vervangen door kunststof. Het voordeel hiervan is dat het niet geschilderd hoeft te worden. Hierdoor dalen de beheerskosten aanzienlijk. Er zijn echter ook een aantal nadelen te benoemen. Mede door deze nadelen zijn er nog niet veel corporaties die op grote schaal kunststof kozijnen toepassen. De sleutels heeft als doelstelling om de beheerskosten met 15%-20% te laten dalen door deze innovatie.

Wonencentraal

Wonencentraal zoekt zelf niet uitgebreid naar productinnovatie. Wonencentraal staat echter wel open voor alle innovaties als bouwbedrijven ideeën aanleveren. Ze zijn echter niet op zoek. Als een aannemer een goed idee heeft waarvan aangetoond kan worden dat het goed is staan ze er voor open. Wonencentraal zal eerder innovatie toepassen op de voorbereidingskant dan op materialen. Het is altijd goed om kennis te delen en zo op nieuwe bedrijfsvisies en ideeën op te doen. Wonencentraal gaat ook mee doen aan programma's van de TU Delft om zo zelf beter en slimmer te worden. Netwerken zijn heel belangrijk.

5.4 - Actualiteiten

In hoofdstuk 3 is al beschreven waarom organisaties bezuinigen. De huidige ontwikkelingen hebben veel effect op het toekomstperspectief van de woningcorporaties. In de interviews is hier ook aandacht aan besteedt. De verhuurdersheffing die ongeveer €7,5 miljoen omvat bij 7500 woningen hakt een groot gat in de investeringscapaciteit.

Ook De Sleutels lijdt onder de actuele ontwikkelingen in de markt. De huurders- heffing is voor De Sleutels, net als voor Dunavie, met een bezit van 7500 woningen rond de €7,5 miljoen per jaar vanaf 2016. Dit gaat ten koste van de investeringsruimte. De Sleutels heeft uitgerekend dat zij maximaal 10% van de verhuurdersheffing kunnen opbrengen met de inkomensafhankelijke huurverhoging. Dit komt doordat de corporatie veel woningen in het lage segment hebben en voor alle woningen hetzelfde percentage toepassen en dus niet differentiëren. Op korte termijn kan De Sleutels alle investeringen nog realiseren. De lange termijn planning komt door deze ontwikkelingen echter wel in de problemen. Vanaf 2016 begint de grote heffing, dus zal de corporatie eerder moeten beginnen met de herziening van de investeringsvraagstukken na 2016.

Het verhaal van de heer De Wilde van De Sleutels spreekt voor de hele branche. Ook Stek, Dunavie en Wonencentraal hangen hoge heffingen boven het hoofd. Voor 2016 moeten er maatregelen genomen worden om deze heffing te kunnen financieren. Dit gooit roet in het eten voor de lange termijn planning van het vastgoed. Zoals de heer De Wilde aangaf zullen corporaties de investeringsvraagstukken na 2016 moeten herijken.

5.5 - Toekomstperspectief

In het interview bij de corporaties waren een aantal vragen opgenomen over de toekomst. De antwoorden van de managers waren enerzijds zeer verschillend en anderzijds opvallend eensgezind. De vragen waren bijvoorbeeld: Hoe ziet een woningcorporatie er over 10-15 jaar uit? En Waar ziet u de grootste besparingsmogelijkheid bij woningcorporaties? En bij uw corporatie zelf?

Woningcorporatie Stek

Over 10-15 jaar ziet de heer Linotte een grote verandering. De richting die is ingezet is om de sector en de eigen stuurbaarheid te verkleinen. Zijn verwachting is dat deze richting wordt voortgezet. Daarnaast denkt Linotte dat er versobering plaats gaat vinden om de primaire doelgroep tegemoet te blijven komen. Het worden moeilijke tijden. Deze tijd is cruciaal om te kijken aan welke knoppen je gaat draaien om over 10-15 jaar in veilige wateren te varen.

De grootste besparingsmogelijkheid voor een corporatie in het algemeen zit volgens de heer Linotte in de beheerkosten die samenhangen met de beleidsvorming. Bij beleidsvorming nog meer dan de uitvoeringskant, maar bij het planmatig onderhoud zowel de voorbereiding als de uitvoering.

De Sleutels

Op de vraag hoe De Sleutels eruit ziet over 10-15 jaar antwoordde de heer De Wilde dat hij verwacht dat het een kleinere corporatie, qua omvang, is. Het hangt wel af van de investeringsmogelijkheid vanaf 2016 zoals al eerder aangegeven was. Als de

investeringsmogelijkheid goed blijft verwacht de heer De Wilde dat het bezit er goed bij blijft staan. Ook in omvang van personeelsbestand zal de corporatie kleiner worden en ze meer richting de regie-rol gaan. “De grootste besparingsmogelijkheid bij corporaties zit in het efficiënt organiseren van de processen. De goede discussie die plaatsvindt gaat over: wat willen wij als corporatie en waar willen wij naartoe. Waar staat de De Sleutels wel voor, en waar staan wij niet voor?” aldus Wilbert de Wilde

Wonencentraal

“Over 10 jaar zal de gemiddelde corporatie krimpen. Het zal uitvoerende en beherende dienst worden. Over de sector is moeilijk een toekomstperspectief aan te geven omdat er teveel onzekere factoren zijn” volgens de heer Hoekveld. Hij verwacht dat Wonencentraal terug gaat naar de standaard waarin ze alleen nog actief zijn in de wijken om te kijken wat waar nodig is en toezicht houden op de uitvoerende partijen. Dit zal niet binnen 5-10 jaar zijn, maar wel in 15-20 jaar. “Ik denk niet dat ik mijn pensioen haal bij een woningcorporatie” aldus Tom Hoekveld.

5.6 - Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de meningen van corporaties in de buurt over verschillende onderwerpen verwoord. Het eerste wat op valt in dit hoofdstuk is dat de geïnterviewde corporaties niet op alle punten eenduidig antwoord gaven. Het is opmerkelijk dat er veel verschillende visies zijn over de invulling van onderhoud aan vastgoed. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 en 4: Deelvraag 3: “In hoeverre wordt er gewerkt met nieuwe productinnovaties die elders al hun nut bewezen hebben?” Deelvraag 4: “Hoe zijn andere corporaties met deze opgave omgegaan?”

Er kan geconcludeerd worden dat de essentie bij elke corporatie is om het basis beleid goed vast te stellen. Voor een effectief en efficiënt onderhoudsbeleid is het belangrijk dat je weet wat je wilt en hoe je dat wilt bereiken. Zo werkt De Sleutels met onderhoudsbubbels. Ze weten precies wat hier wel en niet binnen valt, wat ze willen met complexen en welke onderhoudsmaatregelen hier voor nodig zijn.

Er is ook duidelijk naar voren gekomen dat het belangrijkste aspect voor een goed beleid de kwaliteit is. Welke kwaliteit wil de corporatie handhaven? Hier zijn de corporaties allemaal op dezelfde manier mee bezig. Een softwareprogramma waar ze de resultaten van conditiemetingen in verwerken. Hier komen scores uit waar de corporaties bepaalde waarde aan toekent. Woningcorporaties hebben dezelfde grote lijnen, in de details hebben ze echter nog wel verschil. Zo wordt bij de ene corporatie de kwaliteit op levensduur berekend en bij de andere niet.

Als de beleidsmatige basis goed is gelegd, kan hieromheen een strategie gevormd worden en maatregelen worden genomen. Ook zijn standaarden uitermate geschikt om het besluitvormingsproces en het vormen van een eenduidig beleid. Een goed voorbeeld hiervan is de situatie bij Stek met het puntensysteem op basis van NEN-2767.

RVGO is een onderwerp waar nog niet alle managers van overtuigd zijn, al gaat het volgens de managers wel snel komen. De Sleutels en Wonencentraal zijn al de eerste projecten op

deze manier aan het uitvoeren. De cultuur van de corporatie is een struikelpunt. Managers moeten de werknemers overtuigen dat RVGO daadwerkelijk goed is voor het bedrijf.

Softwareprogramma's zijn belangrijk, de programma's moeten gebruiksvriendelijk en eenvoudig zijn, veel opties, het moet snel werken, ondersteuning geven aan rapporten, etc. (§5.2.2). De managers zijn het eens over de actualiteiten en het toekomstperspectief, verandering is onvermijdelijk.

Hoofdstuk 6 – Resultaatgericht vastgoed onderhoud

6.1 – Inleiding

Zoals in de voorgaande hoofdstukken te lezen is, ondergaat corporatieland een verandering. Deze verandering moet de corporaties toekomstbestendig maken. Zo was in hoofdstuk 3 te lezen wat er allemaal gebeurd in de markt. In hoofdstuk 4 bleek dat er veel nadelen zaten aan de huidige manier van werken en dat de kosten de afgelopen jaren hoog oplopen. Binnen corporatieland is een nieuwe manier van werken al lange tijd in opkomst. Dit wordt bevestigd door rapporten over RGVO rond 2000 zoals *Bresnen, M. and Marshall, N. (2000), “Partnering in construction: A critical review of issues, problems and dilemmas”* en *Saad, M., Jones, M. and James, P. (2002), “A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction”*¹⁶. In het tweede rapport wordt er gekeken naar het SCM model in de bouwwereld. Hier wordt SCM beschreven als: *“Partnering involves two or more organizations working together to improve performance through agreeing mutual objectives, deriving a way of resolving any disputes and committing themselves to continuous improvement, measuring progress and sharing the gains.”* (Saad, Jones, James, 2002). De relatie tussen SCM en RGVO ligt in de brede kijk op de keten in plaats van het specialisme op één plek in de keten, zoals bij woningcorporaties.

De meeste corporaties hebben hun passen deze werkwijze nog niet toe, maar schakelen nu noodgedwongen over omdat het toekomstbestendig, goedkoper en beter is (hoofdstuk 5). In dit hoofdstuk wordt resultaatgericht vastgoed onderhoud toegelicht. Dit hoofdstuk gaat als eerste in op de werkwijze van RGVO, daarna in paragraaf 3 op de voor- en nadelen, tot slot in paragraaf 4 over wat er nodig is voor deze verandering. In dit hoofdstuk wordt informatie gebruikt uit het interview met Era-Contour over RGVO.

6.2 – Werkwijze

Resultaatgericht vastgoedonderhoud, het woord zegt het al, deze manier van werken kenmerkt zich doordat het gefocust is op resultaat, kennisdeling en samenwerking. In de huidige situatie zijn de corporaties betrokken bij hun product vanaf het financieren, bouwen, verhuren, beheren tot sloop toe. De corporatie heeft het werk gespecificeerd naar technische activiteit. Hierdoor liggen alle verantwoordelijkheden bij de corporatie. De grondslag voor RGVO werd al in de jaren 80-90 gelegd. Toen begonnen schildersbedrijven hun product “totaalonderhoud” te noemen¹⁷. In de loop der tijd zijn meerdere varianten en definities voor RGVO ontstaan, zo is er ook ketenintegratie, co-creatie en prestatiegericht vastgoedonderhoud (PVO).

Bij RGVO garandeert het onderhoudsbedrijf aan de eigenaar van het vastgoed een kwaliteitsnorm van het onderhoud tijdens en aan het eind van de looptijd van de samenwerking tegen een vaste, voorspelbare prijs. Hierdoor worden de risico's en verantwoordelijkheid van de kosten van het onderhoud bij het onderhoudsbedrijf gelegd en richt de corporatie zich op de core-business. De taken die de corporatie uit besteedt, moeten door de onderhoudspartij worden overgenomen. Er wordt dus verwacht dat de

¹⁶ <http://www.scribd.com/doc/7311492/A-review-of-the-progress-towards-the-adoption-of-supply-chain-management-SCM-relationships-in-construction>

¹⁷ FOSAG, 2009

onderhoudspartij meedenkt en scenario's voorlegt waaruit de corporatie kan kiezen. Zo is de corporatie toch nog de beslissende partij. "Het doel van RGVO is het optimaliseren van het onderhoud zodat de "Total Cost of Ownership" laag blijft" aldus B. van Dam van Era.

De contracten zijn dus voor een langere tijd en bevatten meerdere onderhoudsactiviteiten (minimaal 2 onderhoudsbeurten). De vraag "Hoe" de afgesproken kwaliteit wordt behaald ligt bij het onderhoudsbedrijf. De corporatie verandert dus van denken in specificaties naar denken in prestaties. Deze manier van denken draagt bij aan een efficiënter en effectiever onderhoudsbeleid en reductie van de "Total Cost of Ownership". Dit komt omdat er vanuit gegaan wordt dat het onderhoudsbedrijf beter in staat is de kosten van het eigen werk in te kunnen schatten omdat ze zelf de maatregelen en werkwijzen kiezen.

RGVO heeft de toekomst, al is er weinig ervaring bij corporaties. Slechts een aantal corporaties zijn ermee aan de slag gegaan.

6.3 – Voor- en nadelen RGVO

Zoals elke verandering, wordt ook deze kritisch bekeken. Er zitten vele voordelen aan RGVO, of een variant daarvan, maar ook enkele nadelen. In deze paragraaf worden ze op een rijtje gezet.

6.3.1 – Voordelen RGVO

Directe & indirecte Kosten

Er zitten verschillende voordelen aan RGVO. Deze voordelen zijn vooral gebaseerd op de kosten en de doorlooptijd van projecten. Dit betreft de voorbereiding- en uitvoeringskosten (ex- ante en ex-post kosten, Williamson 1985, p20-21). Het grootste voordeel is daarom ook de besparing in de kosten. Dit zijn directe, maar ook indirecte kosten. De kosten zijn lager omdat zowel de keten als de organisatie doelmatig is ingericht, het takenpakket is gereduceerd, onderhoud strakker op een basiskwaliteit wordt gestuurd, commerciële partijen ingeschakeld worden bij onderhoud, dubbele kosten worden voorkomen, geen onnodige adviezen bij partijen en de aannemer continuïteit gegarandeerd krijgt in een samenwerkingscontract voor langere tijd. Deze continuïteit biedt zekerheid voor de onderhoudspartij, zekerheid in de toekomst (Williamson 1998) biedt besparingsmogelijkheden. Voorheen moest alle informatie en kennis vanuit de corporatie komen. Nu zijn er meerdere marktpartijen die vakmanschap toepassen op het onderhoud.

Ook door de samenwerking op basis van vertrouwen worden minder indirecte kosten gemaakt. Er blijft toezicht, maar dit kan in mindere mate als er goed is afgesproken wat de kwaliteit moet zijn. De corporatie kan zich richten op de core business terwijl het onderhoud geoptimaliseerd wordt door andere partijen. Hierbij is de gedachte dat een corporatie niet de enige is die nadenkt over de uitvoering van een project. Een bijkomend voordeel is dat de kosten voor de complexen vastliggen, dit geeft grotere financiële voorspelbaarheid voor de begroting.

Kennisdeling & innovatie

Doordat de onderhoudspartij risicodragend is, zie je in praktijk vaak dat zij sneller geneigd zijn om innovatieve technieken toe te passen. Deze innovatieve technieken brengen vaak

kostenbesparing met zich mee. Era streeft naar een 15% kostenbesparing. Hier kan de woningcorporatie van meeprofiteren. Dit kan worden afgedwongen of juist worden gestimuleerd door de contracten. De kennis zit in meerdere schakels in de keten. Nu wordt deze kennis alleen benut bij de corporatie. RGVO ondersteunt de kennisdeling en samenwerking in de keten zodat het bouwen van iets moois ook leuk wordt, in plaats van de vechtcultuur die er op dit moment heerst.

Verhogen kwaliteit

Zoals al een keer benoemd is, is de minimale kwaliteit die je oplegt via traditioneel aanbesteden ook direct de maximale kwaliteit die je krijgt (§4.6). Bij RGVO geldt dit niet, een hogere kwaliteit zorgt voor minder nazorgkosten voor de aannemer, waardoor hij meer rendement kan halen op de complexen. Het contract dient dus als een motivatie om zo efficiënt en effectief mogelijk onderhoud uit te voeren. Kwaliteit houdt ook in dat de huurderstevredenheid ruim voldoende wordt beoordeeld. Een aannemer kan zelf plannings maken waardoor de bewoners minder overlast ervaren. Ook zal een snellere doorlooptijd bijdragen aan hogere tevredenheidcijfers. Era is er van overtuigd door goede samenwerking.

Risico's en verantwoordelijkheid

Via de RGVO methode zijn veel risico's en verantwoordelijkheden overgedragen aan de onderhoudspartij. De corporatie komt dus niet meer voor onvoorspelbare kosten te staan. Er is geen meer-werk meer, omdat de onderhoudspartij in het contract is overeengekomen garant te staan voor een bepaalde prijs. Een voordeel hiervan is dat er geen "vechtcultuur" meer is tussen de corporatie en het bouwbedrijf. Dit is uitsluitend een voorbeeld om risico's uit te sluiten. RGVO kan naar de wensen van de corporatie en in goed overleg met de onderhoudspartij worden ingevuld zodat alles gedekt is en een goede samenwerking tot stand komt.

Strakkere sturing

De corporatie kan met RGVO zekerder zijn dat de kwaliteit die afgesproken is ook wordt geleverd. Bij dit voordeel wordt er vanuit gegaan dat de corporatie de basis van het beleid gelegd heeft. Dit betekent dat de corporatie weet wat zij wil met het bezit en ook beschikt over gegevens over de staat van het bezit. Hierdoor is strakkere sturing mogelijk. Dit houdt in dat er duidelijkheid is over bijvoorbeeld welke kwaliteit bij welke exploitatie hoort en welke onderhoudsmaatregel hier van toepassing zijn. Het besluitvormingsproces zal sneller verlopen voor deze projecten, omdat duidelijk is hoeveel een verandering kost en wat eventuele consequenties zijn van ingrepen op bijvoorbeeld de kwaliteit. Era Contour streeft met RGVO naar een 40% snellere doorlooptijd.

Flexibiliteit

RGVO kan ook toegepast worden op renovatieprojecten. Deze variant heet ketenintegratie of co-makership. Hierin worden vanaf de start van het project met alle betrokkenen aan tafel gezeten. Dit heeft een snellere doorlooptijd tot gevolg waardoor klanttevredenheid stijgt en de kosten dalen. Er zijn ook meerdere manieren hoe de corporatie RGVO of ketenintegratie kan invoeren. RGVO is uitstekende mix tussen standaarden en flexibiliteit op het gebied van financiën, uitvoering, planning. Dit gaat altijd in goed overleg met de onderhoudspartij. In de

contracten worden alle belangrijke punten van zowel de corporatie als de onderhoudspartij vastgelegd.

6.3.2 – Nadelen RGVO

RGVO kent niet uitsluitend voordelen. Het heeft ook enkele nadelen. In deze paragraaf zijn deze op een rijtje gezet.

Informatieverschaffing

“Voordat een corporatie via een RGVO methode kan samenwerken met één of meerdere bouwbedrijf moet er duidelijk zijn wat de conditie van het vastgoed is” volgens Era. De basis moet goed zijn. De hoogte van de investering ligt aan het uitgangspunt van de corporatie. Dit nadeel is niet van toepassing als de corporatie de basis goed op orde heeft. Dit betekent dat informatievoorziening voldoende is, kennis over het bezit op orde en definitie van kwaliteit eenvoudig en gedetailleerd geformuleerd. Zonder goede informatievoorziening is de kans op opportunistisch gedrag groter (Williamson, 1998). De start is lastig omdat de cultuur binnen corporaties nu nog anders is. De trigger om RGVO toe te passen is uit noodzaak in plaats van uit een bepaalde visie en filosofie. Dit is niet de ideale situatie. Ook willen veel corporaties op korte termijn bezuinigen, terwijl RGVO meer een lange termijn oplossing is.

Contracten

Gezamenlijk zullen doelen vastgesteld en afspraken gemaakt moeten worden. Deze contracten moeten alle relevante zaken dekken. Het nadeel is dat corporaties en bouwbedrijven elkaar niet vertrouwen. Dit komt door het verleden. Het opstellen van contracten kost daarom extra tijd en geld (transactiekosten, Williamson, 1985). In de contracten moet naar voren komen wat de consequenties zijn bij nalatigheid of niet nakoming van het contract. Dit om opportunisme (Williamson, 1998) te voorkomen. Simpele oplossingen zijn om dit door een derde te laten doen of van andere corporaties te leren die dit al gedaan hebben. In deze contracten moet ook naar voren komen wat de oplossingen zijn bij faillissement, omdat dit een van de grootste gevaren van RGVO is. Deze contracten kunnen op verschillende manieren worden opgesteld. De mate van inspraak van de corporatie wordt hierin vastgelegd. Hierbij komt kijken dat het onderhoudsbedrijf flexibel is in de maatregelen en de planning hiervan. Deze flexibiliteit in planning zorgt ervoor dat er kosten bespaard kunnen worden.

Partnersselectie

De partnersselectie is zeer belangrijk. Dit moet een groot voordeel zijn, maar kan ook uitpakken in een nadeel. De partners moeten totaalonderhoud kunnen leveren en continuïteit garanderen. Dit zullen vaak de grotere bouwondernemingen zijn zoals BAM of Smits vastgoed onderhoud. De partner moet niet geselecteerd worden op prijs, zoals nu vooral gebeurt in traditionele aanbestedingen, maar op een combinatie van factoren. Voorbeelden van deze factoren zijn ervaring, kennis van RGVO, technisch vakmanschap, procesdenkend vermogen, mate van innovatie, grootte van bedrijf, financiële soliditeit etc. Een goede partner heeft zich goed voorbereid en heeft ook onderaannemers die RGVO ondersteunen en in de vingers hebben. De hele keten moet ingesteld zijn op RGVO vanwege een visie en geloof, niet vanuit noodzaak of uitsluitend financiële beweegredenen.

6.4 – Verandering voor de corporatie

Prestatie vs. Specificatie

Voor de corporaties zullen een aantal dingen veranderen. In plaats van denken in specificatie, zullen ze gaan denken in prestatie. Ze zullen zichzelf alleen nog de vraag stellen, wat willen wij? Met de nadruk op prestatie. Een schilderklus moet bijvoorbeeld een bepaalde kwaliteit kennen voor een bepaalde tijd voor een vastgelegde prijs. Hoe en wanneer de onderhoudspartij dit invult in de gestelde contractperiode, is zijn verantwoordelijkheid. Deze manier van denken is nieuw binnen de corporatie.

Visie en KPI's

Als de corporatie RGVO volledig wil integreren zal de corporatie de visie en KPI's moeten instellen op RGVO. Dit betekent dat er altijd gedacht moet worden hoe de huurder er beter van wordt. De huurders zijn uiteindelijk de eindgebruikers van het product. KPI's kunnen bijvoorbeeld zijn, huurdertevredenheid 8+, partnertevredenheid 8+ en kostenbesparing 20%. Deze kostenbesparing kan op lange termijn weer voordeel opleveren voor de huurders.

Samenwerking

Een belangrijke denkwijze waarop corporaties moeten veranderen is de samenwerking. Het moet voor technici leuk zijn om een technisch product af te leveren. Nu is dit vooral een “vecht-cultuur” en “gedoe”. Dit wordt bevestigd door de interviews met managers vastgoed. RGVO is gebaseerd op samenwerking met de partners en andere belanghebbenden. Alleen door een goede samenwerking en volledig geloof in RGVO kan dit tot een succes leiden (bounded rationality, Williamson 1998).

Uit handen geven

Een corporatie anno nu is een corporatie die de volledige regie heeft, aanstuurt en toezicht houdt. Deze filosofie moet losgelaten worden om RGVO toe te kunnen passen. De corporatie wordt deel van de keten en heeft een “helikopterview” waarmee het toezicht houdt en samenwerkt in plaats van aanstuurt. Hier is wel goed leiderschap voor nodig. De corporatie heeft de keuze om te denken dat ze alles zelf het beste weten en kan (traditioneel) of dat ze projectoverstijgend gaat samenwerken om het samen beter, slimmer en goedkoper aan te pakken.

6.5 - Conclusie

In dit hoofdstuk is RGVO geanalyseerd. Er zijn voor en nadelen besproken. De voordelen zijn:

- Directe en indirecte kosten
- Flexibiliteit
- Verhoogt kwaliteit
- Strakke sturing
- Risico en verantwoording
- Kennisdeling en innovatie

RGVO heeft echter ook nadelen. In dit hoofdstuk zijn ze toegelicht. De nadelen zijn:

- Informatieverschaffing
- Contracten
- Partnersselectie

Het grootste voordeel is de kostenbesparing. Alle voordelen bij elkaar zorgen op zich voor nog meer besparing. Als de voordelen optimaal benut worden is RGVO een middel om de organisatie toekomstbestendig, flexibel en financieel gezond te houden.

Er zitten nadelen aan de RGVO methode. Dit hangt echter af van hoe de organisatie tegen RGVO aan kijkt en in welk stadium het is gevorderd met betrekking tot kennis en informatie over het bezit. Er kan ook geconcludeerd worden dat er veel werk- en denkwijzen zullen veranderen die in tegenstelling is met de huidige cultuur.

Hoofdstuk 7 – Besparingsmogelijkheden

7.1 – Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is besproken wat de huidige situatie is bij Dunavie, wat de visies zijn van andere corporaties en de vraag waarom woningcorporaties moeten bezuinigen (hoofdstuk 4, 5 en 3). Deze hoofdstukken zijn noodzakelijk om een oordeel te geven over hoe Dunavie kostenbesparing kan realiseren. Deze kostenbesparing is direct gericht op het planmatige onderhoud, het gevolg van de besparing op planmatig onderhoud kan ook indirecte besparing opleveren op andere vlakken in de organisatie. Dit hoofdstuk beschrijft de kansen die Dunavie kan pakken.

7.2 – De basis: Beleid

In hoofdstuk 4 is aangegeven dat het huidige planmatig onderhoud beleid op de traditionele manier wordt uitgevoerd. Deze traditionele manier heeft veel stappen en veroorzaakt hierdoor hoge transactiekosten (hoofdstuk 2) voor planmatig onderhoud.

In §4.4 en §4.5 is ingegaan op kwaliteit en samenhang in het SVB bij Dunavie. Het huidige beleid biedt besparingsmogelijkheden. Dit is een indirecte besparing door de basis op orde te maken. De basis houdt in dat de corporatie duidelijk moet hebben “Hoe het bezit erbij staat (kwaliteit) en Wat de plannen zijn met het bezit”(strategie). De basis van het beleid draait om de definitie van kwaliteit in combinatie met de strategie die gevoerd wordt. De corporatie zal één methode moeten selecteren om kwaliteit te toetsen, beoordelen en te verwerken. Dit kan op meerdere manieren worden ingevuld. Zo kan Dunavie de kwaliteit laten toetsen door bouwbedrijven die tegelijk onderhoud uitvoeren. Het is ook mogelijk dit via adviesbureaus te doen. De kosten zijn wel hoger bij externe adviesbureaus.

De basis van het beleid moet niet gestuurd worden op microniveau (§4.7). De corporatie haalt geen voordelen uit beleid op microniveau. De corporatie moet vanuit een “helikopterview” de corporatie aansturen. Er moeten wel degelijk kwaliteit standaarden worden opgezet die de corporatie aan bouwbedrijven kan meegeven voor de conditiemeting. Op deze manier heeft de corporatie een aantal “knoppen” om aan te draaien om globale veranderingen te kunnen realiseren. De kostenbesparing zit in het loslaten van het microbeleid en meer sturen op globale lijnen. Hierdoor krijgt de aannemer meer ruimte om innovatieve methoden te introduceren. Een ander belangrijk aspect van het beleid is de kennis van het bezit. Kennis van het bezit creëert eenheid en duidelijkheid in het beleid. Dit bevordert het besluitvormingsproces.

7.3 – ICT

Het is geen geheim dat de woningcorporaties slechts in zeer beperkte mate innovatie hebben doorgevoerd in de afgelopen 20 jaar (§3.4.2). Zo is ook in hoofdstuk 5.2.2 gesproken over softwareprogramma's. In de interviews met managers kwam duidelijk naar voren dat ICT een aandeel heeft in het veranderproces van corporaties. De ICT van de organisatie moet transparant zijn. Dit houdt in dat het programma duidelijkheid moet geven over wat er gebeurd tussen input en output. Ook moet dit programma de samenwerking en communicatie tussen afdelingen verbeteren.

Voorbeelden van programma's zijn bijvoorbeeld Intrawis, Vabi of O-prognose. Deze programma's geven jaarlijkse updates van gegevens zoals eenheidsprijzen.

Goede software programma's ondersteunen de basis, versnellen het besluitvormingsproces door gedetailleerde gegevens, versnellen doorlooptijd projecten door vooraf kosten en scenario's te berekenen en zorgt ervoor dat de beloofde kwaliteit ook geleverd wordt (§7.2). Het is wel noodzakelijk dat de corporatie over gegevens bezit om deze software programma's te vullen en optimaal te kunnen gebruiken.

7.4 – Strakke sturing

Zodra de basis (§7.2) en de ICT (§7.3) voldoende zijn toegepast is het mogelijk om strakker te sturen. Strakkere sturing houdt in dat de corporatie voor complexen standaard labels heeft op basis van exploitatie, kwaliteit, ijzeren voorraad en complexbeheerplannen. Vanwege conditiescores op basis van standaard kwaliteitsnormen die de corporatie heeft vastgesteld kan er heel eenvoudig een "standaard" strategie gevoerd worden per complex. De gegevens uit de ICT zijn hierin ondersteunend. NEN-2667 gebruikt bijvoorbeeld de onderstaande condities (figuur 1). Voor Dunavie moet echter niet terugvallen in het aansturen op microniveau.

Conditie	Niveau	Omschrijving
1	Uitstekende onderhoudstoestand	Nieuwbouwkwaliteit of met nieuwbouw vergelijkbare kwaliteit.
2	Goede onderhoudstoestand	Een bouw- of installatiedeel dat kenmerken heeft van beginnende veroudering.
3	Redelijke onderhoudstoestand	Een bouwdeel waarvan het verouderingsproces duidelijk op gang gekomen is.
4	Matige onderhoudstoestand	Een bouwdeel dat sterk onderhevig is aan het verouderingsproces.
5	Slechte onderhoudstoestand	Een bouwdeel waarvan het verouderingsproces onomkeerbaar is geworden.
6	Zeer slechte onderhoudstoestand	Een zodanig slechte toestand dat deze niet meer te classificeren is onder conditie 5.

(Figuur 1: Toelichting conditiescores NEN-2767)

De condities bevorderen de besluitvorming. Er kan per exploitatieniveau worden vastgesteld welk kwaliteitsniveau er bij hoort, daar kunnen dan weer passende maatregelen bij genomen worden. Bij goede basis en strakke sturing kan maatwerk geleverd worden. Met maatwerk wordt bedoeld dat er binnen een standaard label op complexniveau verschillen zijn in onderhoud en kwaliteit. Dit hangt af van leefbaarheid en verhuurbaarheid. Dit kan bijvoorbeeld ingevoerd worden bij wijken die zeer goed verhuurbaar zijn, waar een lagere, maar nog steeds acceptabele kwaliteitsnorm gehanteerd kan worden.

Zeer belangrijk is wel te realiseren dat er in de vastgoed branche te allen tijde flexibiliteit en vakmanschap gebruikt moet kunnen worden om de kwaliteit te beoordelen. De software en conditiemetingen zijn een belangrijke instrumenten om sturing te geven. De corporatie moet echter oppassen dat zich niet blind staart op standaarden, labels en softwareprogramma's.

7.5 – Resultaatgericht vastgoed onderhoud

In elk hoofdstuk van dit rapport is ofwel RGVO of juist de traditionele manier aan bod gekomen. Resultaatgericht onderhoud is niet alleen kostenbeheersing, maar het betekent vooral veranderen. Veranderen in manier van denken, werken en het omgaan met partners. Voor deze verandering moeten medewerkers zich open opstellen. Kostenbeheersing is niet voldoende om corporaties toekomstbestendig te maken. De corporaties moeten de cultuur veranderen. “RGVO is een maatregel die corporaties vroeg of laat zullen toepassen, omdat het de toekomst is” gaf de heer Van Dam van Era aan. In hoofdstuk 6 zijn de voor- en nadelen benoemd, hierin werd duidelijk dat de corporatie zelf invulling kan geven aan RGVO en daarmee ook de mate van kostenbesparing kan bepalen. Hoe beter en hoe intensiever RGVO ingevoerd wordt, hoe meer er bespaard wordt, maar ook hoe meer er op andere aspecten veranderd moet worden.

Een zeer belangrijke kanttekening is dat ook hier vakmanschap niet mag ontbreken. Op sommige projecten of complexen is de traditionele manier het goedkoopste en zal RGVO niet de beste oplossing zijn. Ook is het belangrijk om te kijken naar welke investeringen nodig zijn om RGVO toe te passen. Deze investeringen zijn in ICT en kennis om de basis goed te krijgen. Deze investeringen zijn ook maatregelen die eerder in dit hoofdstuk besproken zijn.

Bij goede uitvoering van RGVO zal de kwaliteit van het onderhoud stijgen en de kosten dalen. RGVO draagt ook bij aan een strakkere sturing zodat maatwerk geleverd kan worden.

De contracten zijn zeer belangrijk. Deze contracten kunnen op verschillende manieren worden opgesteld. De mate van inspraak van de corporatie wordt hierin vastgelegd. Hierbij komt kijken dat het onderhoudsbedrijf flexibel is in de maatregelen en de planning hiervan. Deze flexibiliteit in planning zorgt ervoor dat er kosten bespaard kunnen worden. Nu wordt er in intervallen gewerkt

Aan RGVO zitten een aantal voordelen die Dunavie in het bijzonder kan verzilveren. Dit zijn:

- Geen onnodige externe adviezen, verantwoordelijkheid ligt bij partner.
- Nieuw kantoor kan ingericht worden om RGVO te stimuleren en bevorderen.
- Pensioengerechtigde medewerkers niet hoeven vervangen door efficiënter werk.

Deze voordelen zorgen voor extra kostenbesparing. Dit zijn mogelijkheden die Dunavie kan toepassen om extra te profiteren van RGVO. Dit zijn voordelen in het bijzonder bij Dunavie en niet bij andere corporaties, omdat er geen gegevens zijn over andere corporaties over deze onderwerpen. Hier kan dus niet over geoordeeld worden.

7.6 – Kennisdeling & Samenwerking

In de sector zijn al veel organisaties bezig om platformen op te zetten om kennisdeling tussen corporaties te stimuleren en ondersteunen. Dunavie moet zich actief aansluiten bij een kennisinstituut om voordeel te halen uit de sector. Op deze manier krijgt Dunavie veel resultaten van onderzoeken en innovatieve ideeën. De corporatie hoeft dan niet meer alle innovaties het wiel zelf uit te vinden. De kennis die hieruit wordt vernomen kan leiden tot kostenbesparing, innovatie en nieuwe inzichten op andere aspecten.

7.7 – Conclusie

Dit hoofdstuk is als slot van dit rapport in gegaan op de vraag “Hoe kan Dunavie kostenbesparing realiseren?”. Er zijn een aantal zaken aan bod gekomen. Geconcludeerd kan worden dat er een aantal mogelijkheden zijn:

- **De basis van het beleid:** de basis gaat over beleid, kwaliteit, macroniveau en samenhang en samenwerking binnen de corporatie. Deze basis moet goed op orde te zijn om besluitvorming gemakkelijker te maken en structuur te geven aan de organisatie. Voor kwaliteit moet een standaard methode worden ontwikkeld om te toetsen, beoordelen en te verwerken. Een goede basis op macroniveau zorgt ook voor snellere doorlooptijd van projecten en sluitende begrotingen.
- **ICT:** Softwareprogramma's die transparant zijn, meerdere functies hebben en door de hele organisatie gebruikt kunnen worden is ook een indirecte besparingsmogelijkheid (§5.2.2). In combinatie met de conditiemetingen geeft een goed softwareprogramma mogelijkheden om het beleid te ondersteunen. Toekomstige kostenbesparingen, complexveranderingen, materiaalkeuzes en andere beslissingen worden berekend door de softwareprogramma's. Ook dit zorgt voor snellere doorlooptijd van projecten, snellere besluitvorming en waarborging van de beloofde kwaliteit.
- **Strakke sturing:** Na succesvolle invoering van de maatregelen voor beleid en ICT kan er strakkere sturing worden toegepast op planmatig onderhoud. Strakke sturing houdt in dat er standaarden zijn op basis van exploitatie waar kwaliteit, leefbaarheid en verhuurbaarheid in kaart zijn gebracht. In combinatie met conditiemetingen en sluitende begroting is het mogelijk om zeer eenvoudig een “standaard strategie” te vormen. Een kanttekening is dat er wel altijd flexibiliteit en vakmanschap nodig is om bepaalde aspecten te kunnen beoordelen. De corporatie moet zich ook weer niet blind staren op softwareprogramma's en standaarden.
- **Resultaatgericht Vastgoedonderhoud:** RGVO biedt de mogelijkheid op kostenbesparing doormiddel van lange termijn partnerschappen aan te gaan. De voordelen zijn dat de kwaliteit omhoog gaat, risico's en verantwoordelijkheden niet meer bij de corporatie liggen, financiële voorspelbaarheid stijgt en de kosten significant dalen. De corporatie kan dit op verschillende manieren invullen. In contracten kunnen de voorwaarden en prijzen worden vastgelegd. Ook risico's en de prestatie zelf worden hierin vastgelegd zodat de corporatie duidelijkheid en zekerheid heeft. RGVO biedt ook besparingsmogelijkheden op personeel. Dit zou via natuurlijk verloop eenvoudig kunnen plaatsvinden. Door RGVO hoeven ook geen dure externe adviezen worden gevraagd.
- **Kennisdeling & samenwerking:** Binnen de branche zijn meerdere organisaties die kennisdeling en samenwerking met woningcorporaties, maar ook andere organisaties in de keten, stimuleren. Dunavie kan hier een actieve rol in spelen om kostenbesparingsmogelijkheden uit de markt te kunnen toepassen zonder zelf onderzoek te hoeven doen naar consequenties.

Hoofdstuk 8 – Conclusies en aanbevelingen

8.1 – Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gegeven. Dit zullen korte bevindingen zijn die in dit rapport naar voren zijn gekomen. Deze conclusies zijn een samenvatting van alle aparte conclusies die gebonden zijn aan een hoofdstuk.

8.2 – Conclusies

In deze paragraaf komen alle conclusies uit dit rapport aan bod. Als eerst is onderkent dat de beweegredenen voor bezuinigingen ingedeeld kunnen worden in financiële, politieke en maatschappelijke druk. Deze drie verschillende soorten druk zorgen ervoor dat organisaties gedwongen zijn om kostenbesparing te realiseren. Alleen Financiële druk is niet genoeg om culturomslagen te realiseren bij corporaties. In hoofdstuk vier is geconcludeerd dat het proces van planmatig onderhoud veel stappen bevat, dit brengt veel transactiekosten met zich mee (hoofdstuk 2). Het verband tussen deze twee hoofdstukken is geen toeval, de ontwikkeling van de kosten en de beweegredenen voor de bezuinigingsopgave zijn redenen om voor een corporatie te veranderen. Corporaties veranderen niet zomaar.

In hoofdstuk vier is geconcludeerd dat op technisch gebied Dunavie het goed op orde heeft. Het huidige beleid van Dunavie heeft echter geen goede basis. Het sturen op microniveau is niet het goede uitgangspunt voor de corporatie. Dit is ook samen met verouderend bezit de oorzaak van toenemende kosten op planmatig onderhoud. In hoofdstuk vijf uit interviews gebleken dat de fundering van het beleid zeer belangrijk is om corporaties toekomstbestendig te maken. Dit betekent dat de corporatie weet wat zij wil met het bezit, beschikt over gegevens over de staat van het bezit en kwaliteit duidelijk heeft geformuleerd. Tevens is de samenwerking tussen afdeling wonen en vastgoed van belang. Uit de interviews werd ook duidelijk dat de meeste corporaties al verder zijn met het strakker sturen op kwaliteit. Dunavie loopt achter op andere corporaties op het beleidsmatig gebied en op besluitvorming (Hoofdstuk vier en vijf). Ook is geconcludeerd dat kennisdeling en samenwerking voor Dunavie heel belangrijk is om prikkels uit de markt te kunnen oppikken en niet het wiel te hoeven uitvinden voor elke verandering. (Hoofdstuk 3.4.2 & hoofdstuk 5).

In hoofdstuk 7 zijn de mogelijkheden van kostenbesparing besproken. Al snel werd daar geconcludeerd dat een solide basis van het beleid waarin kennis en kwaliteit centraal staan in de corporatie indirect voor kostenbesparing zorgen. In deze hernieuwde basis wordt het beleid op microniveau wordt losgelaten waardoor minder kosten gemaakt worden. (definitie van de basis in §7.2). Ook dient een ICT-beleid met softwareprogramma's worden opgesteld die voldoende ondersteuning geven aan het besluitvormingsproces, kostenindicatie van projecten, scenarioplanning en de begroting. De eisen van een goed functionerend programma zijn: snelheid, gebruiksvriendelijk, transparant, ondersteuning bij rapporten en link met andere programma's (word en Excel). Na een solide ondergrond, gebaseerd op kennis, kwaliteit, "helicopterview" en ICT, kan een strakkere sturing worden gerealiseerd met standaard labels op basis van exploitatie waarin planmatig onderhoud kan worden gestructureerd. Flexibiliteit en vakmanschap binnen deze labels geeft de mogelijkheid tot maatwerk voor verschillende complexen.

In dit rapport is ook geconcludeerd dat RGVO de toekomst is voor de woningcorporaties. Voor RGVO is leiderschap met lef nodig. De corporatie moet op een andere manier willen werken, het bestaande proces durven loslaten, een visie ontwikkelen en de organisatie aanpassen (Hoofdstuk 6.4). Als het proces wordt ingericht, moet er ook voor gezorgd worden dat de onderdelen op elkaar aansluiten, zodat er goed in de keten kan worden samengewerkt. Ook hier is weer van belang dat de basis op orde is.

8.3 - Aanbevelingen

Aan de hand van dit onderzoek en de hiervoor genoemde conclusies worden voor woningcorporatie Dunavie de volgende aanbevelingen gedaan:

- (1) De basis van het beleid verbeteren,
- (2) Strakkere sturing op kwaliteit,
- (3) Begin maken met het inrichten van de organisatie naar RGVO-methode,
- (4) Softwareprogramma's gebruiken,
- (5) Kennisdeling en samenwerking.

Ad. 1

Dunavie moet de basis van het onderhoudsbeleid verbeteren. Een goede beleidsvorming is de basis voor alle andere adviezen en aanbevelingen die worden gedaan in dit rapport. De belangrijke onderdelen van de basis van het beleid zijn:

- Los laten van microbeleid,
- Definitie van kwaliteit,
- Kennis van het bezit
- Samenwerking/communicatie.

Dunavie kan het de basis van het beleid verbeteren door minder te specificeren. Een globale aansturing van aannemers kost veel minder geld. Het verwerken en analyseren van zeer gedetailleerde gegevens is tijdrovend en duur. De definitie van kwaliteit moet duidelijk geformuleerd worden. Daarna moet er een standaard gecreëerd worden om kwaliteit te toetsen, beoordelen en verwerken. Hierdoor wordt kwaliteit van het bezit beter in kaart gebracht en is dit begrip ook duidelijk gedefinieerd. De kennis van het bezit is in het beleid een belangrijke pijler voor het planmatig onderhoud en de strategie die gevoerd wordt. Er wordt dus niet meer zomaar om de 7 jaar geschilderd, maar conditiemetingen in combinatie met complexplannen zijn hierin leidend. De samenwerking en communicatie binnen de organisatie moet ook geoptimaliseerd worden.

Ad. 2

Dunavie kan kostenbesparing realiseren door strakker te sturen op basiskwaliteit. Na invoering van conditiemetingen is de kennis van het bezit op orde. Dan wordt aanbevolen om labels introduceren op basis van exploitatie. Onderliggende gegevens zijn dan standaard kwaliteitsnormen (NEN-2767) en maatregelen die bij die exploitatie horen. Bij een goede basis van het beleid (ad.1) is het mogelijk om binnen deze standaard labels vakmanschap en flexibiliteit toe te passen in de vorm van maatwerk per complex. Strakke sturing creëert

duidelijkheid, duidelijkheid en eenheid in het beleid versnellen de doorlooptijd en voorkomen faalkosten, dubbele kosten en meerwerk op planmatig onderhoud.

Ad. 3

Op basis van het de bevindingen in dit onderzoek wordt ook aanbevolen om te starten met RGVO. Dunavie zal dit via “pilots” kunnen starten. Een aantal projecten van gemiddelde grote om RGVO goed te kunnen uitvoeren in de toekomst. Deze manier van aanbesteden levert geld op, stimuleert innovatie en duurzaamheid, is eenvoudig, overzichtelijk en vooral leuk. De voorwaarde is wel dat de basis goed is, zodat ook de kostenbesparing ook duidelijk inzichtbaar is. Dit is nodig omdat de cultuur binnen de corporatie afwachtend is en graag bewezen methoden wilt zien.

Ad. 4

Dunavie zal softwareprogramma('s) moeten gaan gebruiken die ten eerste transparant zijn en gevuld kunnen worden met historische onderhoudsgegevens, klachten, garanties op onderhoud, conditiescores, plannings, etc. Voor deze aanbeveling is het wel nodig dat deze gegevens bekend zijn. Dan kom je weer terug bij de basis (ad. 1). Een goed softwareprogramma waar het personeel goed en snel mee kan werken draagt bij aan structuur en samenhang binnen de corporatie, de ondersteuning van het besluitvormingsproces, kostenindicatie van projecten, scenarioplanning en de begroting.

Ad. 5

Er liggen voor Dunavie kansen op het gebied van kennisdeling en samenwerking. Dit geldt voornamelijk met externen. Een aanbeveling is om zoveel mogelijk van de marktkennis te profiteren. Uit dit onderzoek is gebleken dat de kennis uit samenwerking met externen innovatie stimuleert. Deze kennis en samenwerking kan gehaald worden bij kennisinstituten en woningcorporaties in de buurt. Uit de interviews is ook gebleken dat andere corporaties hier behoefte aan hebben en de kansen van samenwerking zeer hoog inschatten.

Literatuurlijst

- Atriensis (2007). *Project Halt aan explosie bedrijfslasten*, april 2007. Geraadpleegd op 12 maart 2013
- Atriensis (2010). *Marktsturing onderhoud als noodzaak*, oktober 2010, geraadpleegd 12-03-2013
- Dunavie (2011) Jaarverslag, geraadpleegd op 11 februari 2013.
- Atriensis (2011), Rapport Meer kwaliteit met minder onderhoud?, Augustus 2011, geraadpleegd op 12-februari-2013
- Oerlemans, C & Huibers, F (2012). *Efficiënt Vastgoedonderhoud*, Amsterdam School of Real Estate, oktober 2012, Amsterdam. Geraadpleegd op donderdag 21 februari 2013.
- ROZ/IPD Vastgoedindex, (2007), Definitielijst, 15-3-2007. Geraadpleegd op 01-03-2013
- Saad, M & Jones, M & James, P. (2002), "A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction" *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 173-183
- Vijverberg, G. (2005), *Technisch beheer en strategisch voorraadbeleid in de corporatiepraktijk*, mei 2005, geraadpleegd op 13-05-2013.
- Williamson O.E. (1998). *Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed*. *The economist* 146, 1998, Geraadpleegd op 18-maart-2013
- Williamson O.E. (1985). *The Economic institutions of Capitalism*; New York: The Free Press. Geraadpleegd 21 maart 2013
- Wolters, A & Verhagen, R (2001). *Concurrentie in corporatieland, Marktwerking als instrument voor verhoging van de efficiëntie*, Oktober 2001, Geraadpleegd op 14 maart 2013.

Links:

<http://www.dunavie.nl/>

<http://www.aedes.nl/content/homepage/home.xml>

<http://www.aedes.nl/content/elementen/feiten-en-cijfers.xml>

<http://atriensis.nl/>

<http://atriensis.nl/rapporten.html>

<http://cfv.nl>

<http://www.google.nl/books>

<http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Resultaatgericht-Vastgoed-Onderhoud-RGVO.aspx>

<http://www.fmm.nl/ads/onderhoud-gebouwen.html>

<http://www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NEN-276712011-nl.htm>

Interviews:

Busser, A; Dunavie (directeur Dunavie)

Dam, van, B; ERA Contour (Supply Chain Medewerker)

Hoekveld, T; Wonencentraal (manager afdeling vastgoed)

Koster, R; Rijswijk wonen (manager afdeling vastgoed)

Linotte, E; Stek Wonen (manager afdeling vastgoed)

Wilde, de, W; De Sleutels (manager afdeling vastgoed)

Interne interviews met projectleiders en andere medewerkers.

Lijst met figuren, tabellen en grafieken**Figuren:**

Toelichting conditiescores 45

Tabellen:

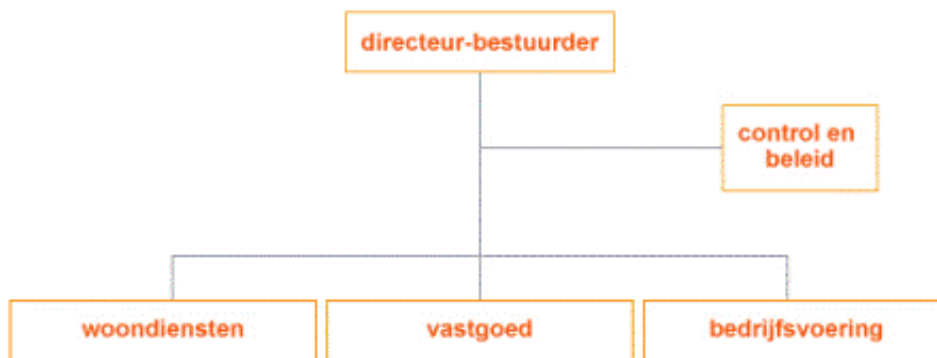
Tabel 1: Inkomensafhankelijke huurverhoging 16

Tabel 2: Totale bedrijfslasten 2012 26

Bijlagen

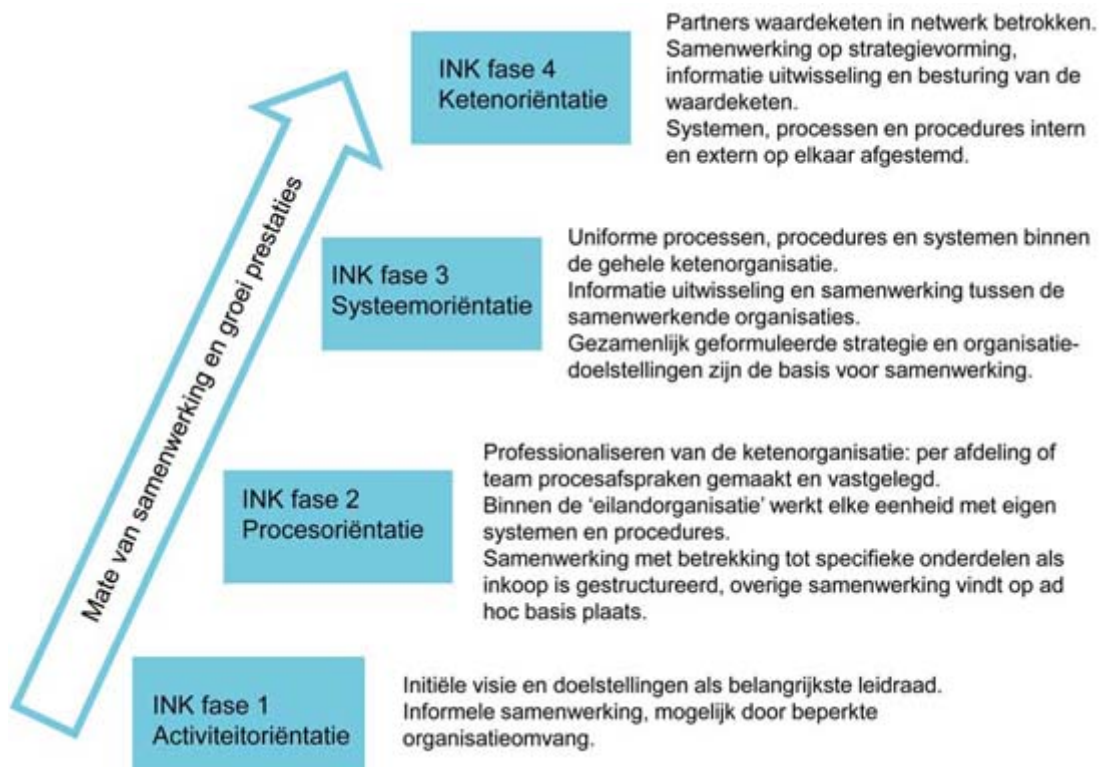
Bijlagenlijst:**Bijlage 1: Organogram Dunavie****Bijlage 2: INK-model, Mate van samenwerking en groei prestaties****Bijlage 3: SCEMM****Bijlage 4: Branchegegevens****Bijlage 5: Gemiddelde onderhoudsuitgaven per woning in 2005****Bijlage 6: Onderhoudsuitgaven per woning in 2009****Bijlage 7: Ontwikkeling onderhoudslasten 2001 tot met 2009****Bijlage 8: Specificatie onderhoudskosten****Bijlage 9: Werkelijke & Begrote onderhoudskosten****Bijlage 10: Benchmark onderhoudslasten****Bijlage 11: Benchmark percentage onderhoudslasten****Bijlage 12: Traditioneel aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden****Bijlage 13: Gegevens bouwjaren woningportefeuille Dunavie****Bijlage 14: Portefeuille gecategoriseerd op hoogte huur.****Bijlage 15: Begrippenkader**

Bijlage 1: Organogram Dunavie

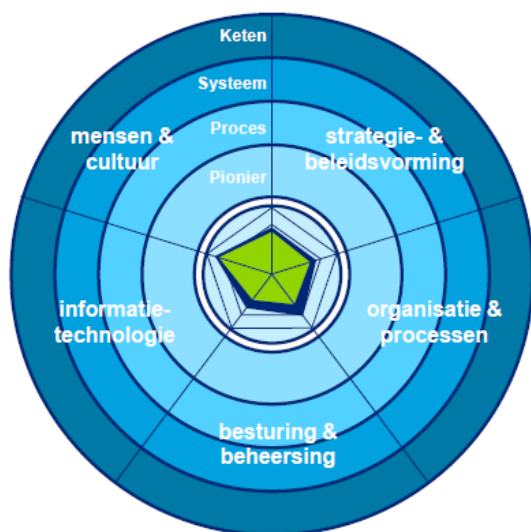


(Bron: Website Dunavie)

Bijlage 2: INK-model, Mate van samenwerking en groei prestaties



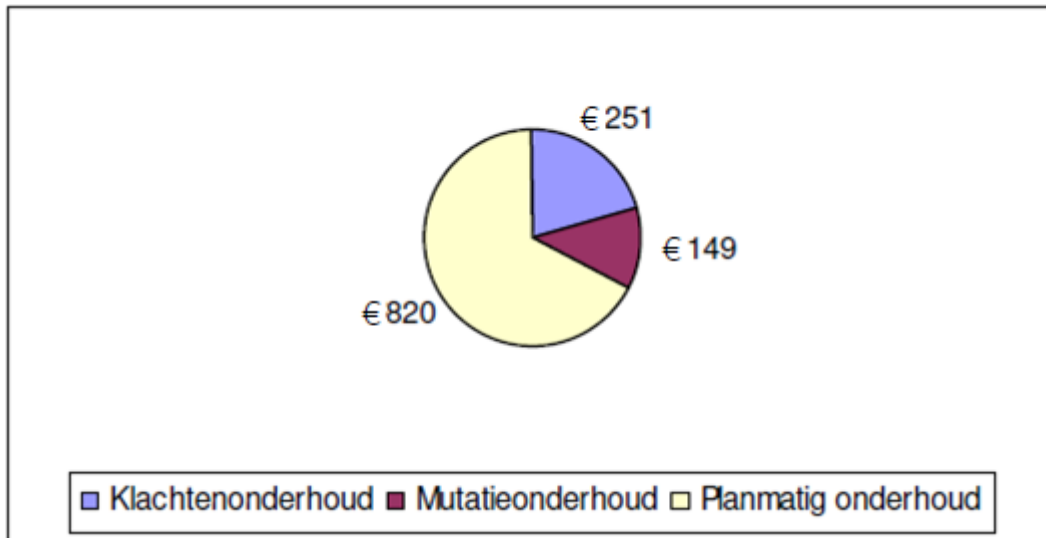
(Bron: Figuur 1-4 uit "Handboek prestatiegericht samenwerken bij investeren en onderhoud" (c) SBR, Rotterdam mei 2012.)

Bijlage 3: SCEMM

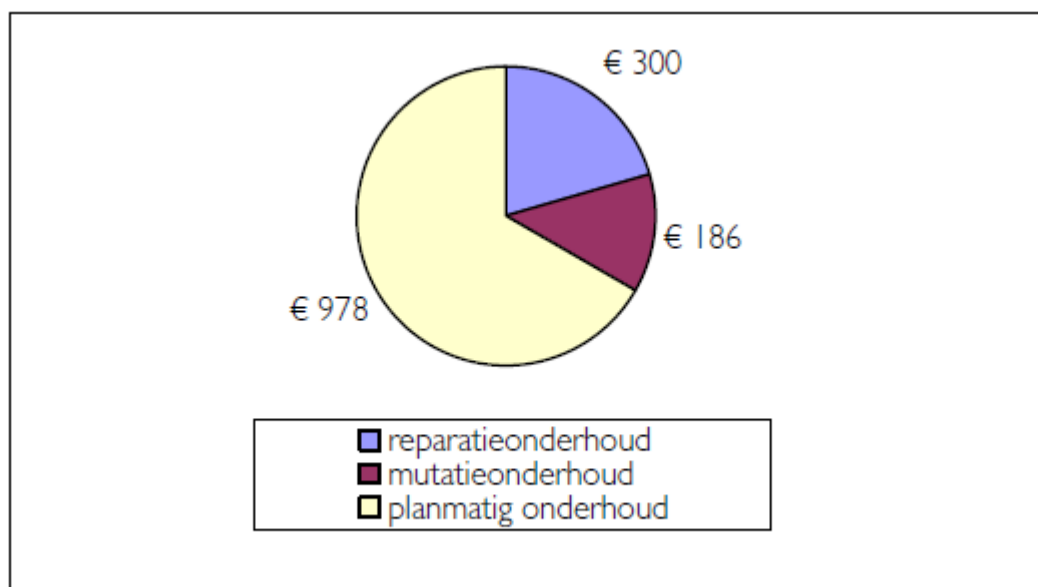
(Bron: website Deloitte)

Bijlage 4: Branchegegevens, Bron: Aedes

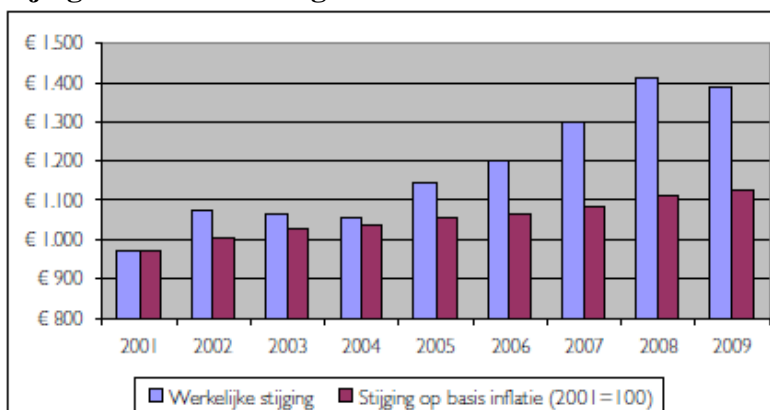
Branche in beeld					
	2007	2008	2009	2010	2011
Algemeen					
Aantal woningcorporaties	455	430	418	401	389
Aantal fte	25.967	26.595	28.007	28.368	28.233
Samenstelling woningvoorraad					
Aantal woningen	2.403.900	2.405.600	2.410.700	2.413.400	2.414.300
Marktaandeel huurwoningen corporaties	32,2%	31,9%	31,7%	31,5%	34,4%
Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	353.600	351.400	364.000	372.400	360.600
Aantal nulredewoningen	649.700	653.700	673.100	698.600	687.700
Aandeel goedkope corporatiewoningen	29,0%	28,0%	25,0%	23,0%	22,0%
Aandeel betaalbare corporatiewoningen	64,0%	65,0%	67,0%	67,0%	67,0%
Aandeel dure corporatiewon. Binnen lib. Grens	5,0%	6,0%	6,0%	7,0%	8,0%
Aandeel dure corporatiewon. Boven lib. Grens	1,0%	1,0%	2,0%	2,0%	3,0%
Mutaties woningvoorraad					
Aantal verkochte woningen	15.000	14.200	13.400	15.500	18.100
Verkochte woningen met korting	27,1%	29,5%	38,5%	42,0%	43,0%
Aantal nieuwbouwwoningen	32.354	31.944	40.500	36.500	35.300
Huurprijs					
Gemiddelde kale maandhuur	€ 392	€ 402	€ 411	€ 422	€ 430
Gemiddeld aantal wws punten per woonegelegenheid	129,1	129,6	130,4	131,4	136,8
Gemiddeld percentage van maximaal redelijk	70,6%	71,0%	71,5%	72,0%	70,2%
Gemiddelde huurverhoging (excl. Huurharmonisatie)	1,1%	1,5%	2,4%	1,2%	1,3%
Investeringen					
Investeringen (in miljoen €)	€ 7.490	€ 8.890	€ 10.460	€ 9.680	€ 9.410
Nieuwbouw (in miljoen €)	€ 5.220	€ 5.910	€ 7.280	€ 6.860	€ 6.390
Aankoop (in miljoen €)	€ 600	€ 790	€ 800	€ 470	€ 540
Woningverbetering en onderhoud (in miljoen €)	€ 4.280	€ 4.950	€ 5.120	€ 4.680	€ 4.770
Leefbaarheid (in miljoen €)	€ 190	€ 270	€ 310	€ 300	€ 290
Energiebesparende maatregelen (in miljoen €)	€ 220	€ 200	€ 220	€ 250	€ 280
Maatschappelijk vastgoed (in miljoen €)	€ 140	€ 210	€ 290	€ 400	€ 480
					Bron: Aedes

Bijlage 5: Gemiddelde onderhoudsuitgaven per woning in 2005

(Bron: Atriensis, Project halt aan explosie bedrijfslasten)

Bijlage 6: Onderhoudsuitgaven per woning in 2009

(Bron: Atriensis; Project marktsturing onderhoud als noodzaak)

Bijlage 7: Ontwikkeling onderhoudslasten 2001 tot en met 2009

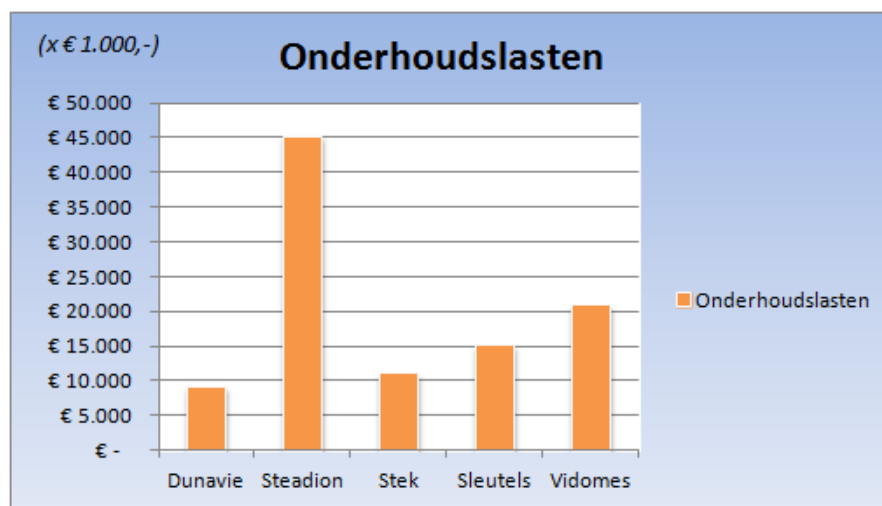
(Bron: Atriensis: Meer kwaliteit met minder onderhoud)

Bijlage 8: Specificatie onderhoudskosten

Specificatie Onderhoudskosten						
Jaar	2011		2010		2009	
Soort Onderhoudskosten	Kosten	Percentage	Kosten	Percentage	Kosten	percentage
Reparatie	€ 3.051	31%	€ 2.445	25%	€ 3.161	21%
Mutatie	€ 2.711	28%	€ 2.731	28%	€ 4.327	29%
Contractonderhoud	€ 1.033	11%	€ 1.003	10%	€ 608	4%
<i>Planmatig onderhoud</i>	€ 2.891	30%	€ 3.570	37%	€ 7.049	47%
subtotaal	€ 9.686	100%	€ 9.749	100%	€ 15.145	100%
Doorberekende kosten	€ -532		€ -493		€ -574	
Onderhoud totaal	€ 9.154		€ 9.256		€ 14.571	

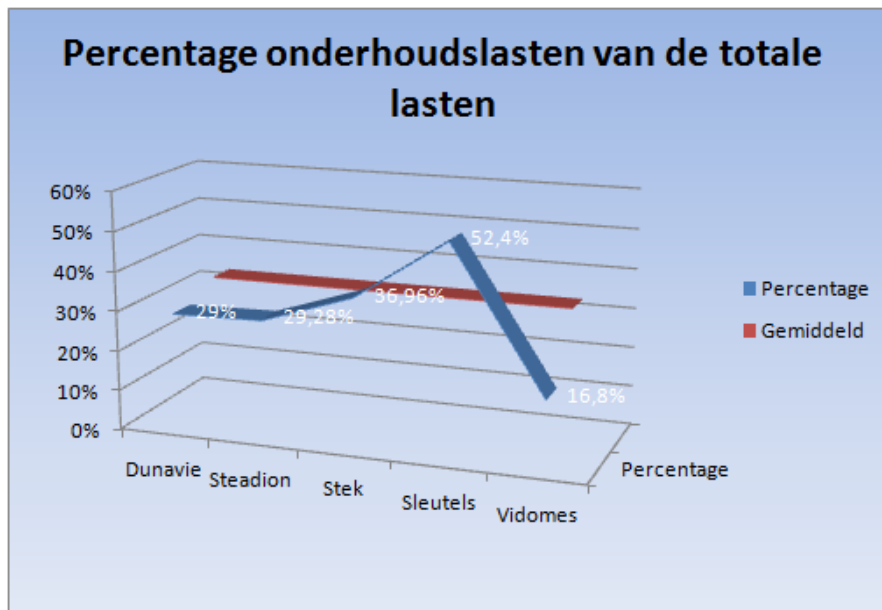
Bijlage 9: Werkelijke & Begrote onderhoudskosten

Werkelijke & Begrote onderhoudskosten									
Jaar	2011			2010			2009		
Soort Onderhoudskosten	Kosten	Afwijking	Begroot	Kosten	Afwijking	Begroot	Kosten	Afwijking	Begroot
Reparatie	€ 3.051	13%	€ 2.653	€ 2.445	2%	€ 2.395	€ 3.161	25%	€ 2.371
Mutatie	€ 2.711	1%	€ 2.677	€ 2.731	2%	€ 2.666	€ 4.327	2%	€ 4.240
Contractonderhoud	€ 1.033	-6%	€ 1.092	€ 1.003	-5%	€ 1.052	€ 608	-70%	€ 1.033
<i>Planmatig onderhoud</i>	€ 2.891	-16%	€ 3.356	€ 3.570	-18%	€ 4.225	€ 7.049	2%	€ 6.889
subtotaal	€ 9.686	-1%	€ 9.778	€ 9.749	-6%	€ 10.338	€ 15.145	4%	€ 14.533
Doorberekende kosten	€ -532	14%	€ -460	€ -493	-2%	€ -503	€ -574	6%	€ -542
Onderhoud totaal	€ 9.154	-2%	€ 9.318	€ 9.256	-6%	€ 9.835	€ 14.571	4%	€ 13.991

Bijlage 10: Benchmark onderhoudslasten

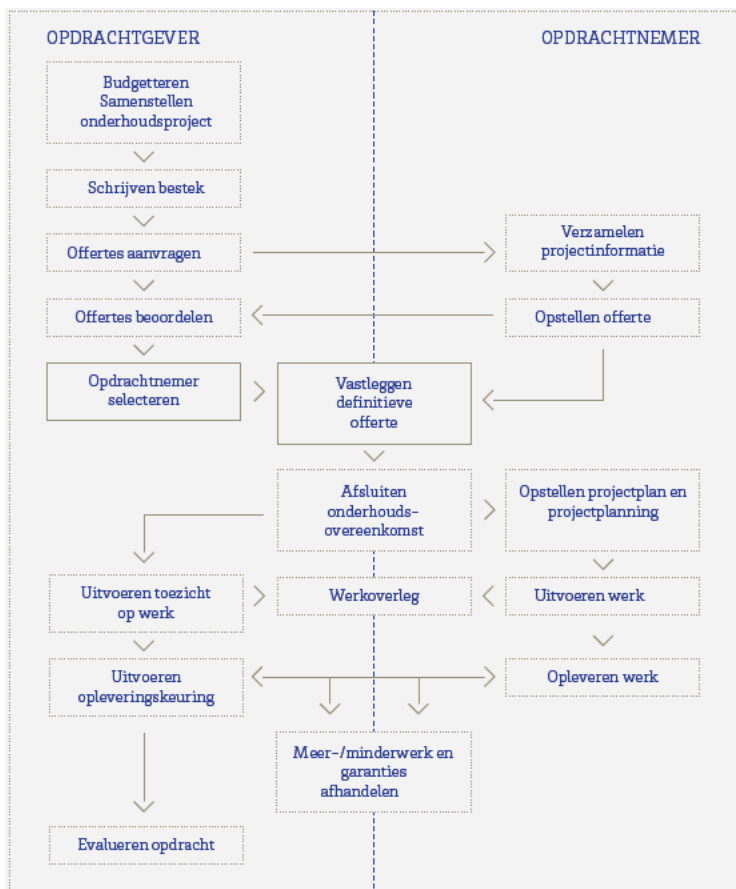
(Bron: jaarverslagen corporaties)

Bijlage 11: Benchmark percentage onderhoudslasten



(Bron: jaarverslagen corporaties)

Bijlage 12: Traditioneel aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden



(Bron: Oerlemans, C. 2012)

Bijlage 13: Gegevens bouwjaren woningportefeuille Dunavie

Gegevens		
Categorie	aantal woningen	Percentage van totaal
1900-1930	242	3%
1930-1950	515	6%
1950-1960	1070	12%
1960-1970	2204	25%
1970-1980	1824	21%
1980-1990	1057	12%
1990-2000	724	8%
2000-2013	314	4%
Geen Woning	705	8%
Eindtotaal	8655	100%

(bron: Interne informatie)

Bijlage 14: Portefeuille gecategoriseerd op hoogte huur

Gegevens		
Rijlabels	Aantal	Percentage van totaal
Betaalbaar	5150	63,56%
Duur	710	11,91%
Goedkoop	2413	12,13%
Vrije Sector	385	12,40%
Eindtotaal	8658	100,00%

(Bron: Interne informatie)

Bijlage 15: Begrippenkader**Inleiding**

In de wereld van beheer en onderhoud vastgoed heeft iedereen zijn eigen definities en begrippen. Het is daarom van belang om duidelijkheid te krijgen welk begrippenkader wordt gebruikt. Om te voorkomen dat misverstanden ontstaan is hier een begrippenlijst. Om deze begrippenlijst vorm te geven is gebruikt gemaakt van de definitielijst van ROZ/IPD (ROZ/IPD Vastgoedindex, 2007)

Begrippenlijst**Totale schouw**

De jaarlijkse schouw die wordt georganiseerd door Sociaal Beheer. Bij deze schouw worden naast de Projectleider Vastgoed ook de Opzichters Wonen, huismeester, buurbeheerder enz. uitgenodigd en wordt het complex zowel technisch als sociaal geschouwd

Technische schouw

De jaarlijkse schouw die wordt uitgevoerd door Projectleider Vastgoed en/of opzichter Vastgoed. Het betreft hier alleen de technische staat van het complex

Efficiëntie

Efficiëntie wordt ook wel doelmatigheid genoemd. Doelmatig betekend de mate waarin

middelen worden ingezet om het doel te bereiken. Een proces is bij Dunavie efficiënt als er minimaal gebruik wordt gemaakt van middelen (tijd, geld, ruimte, etc.).

Effectiviteit

Effectiviteit wordt vaak verward met efficiëntie. Effectiviteit gaat echter niet om het proces naar het doel toe, maar over het eindresultaat. Het bereiken van het gewenste resultaat staat hier centraal, niet het proces hoe dit resultaat wordt gerealiseerd.

Meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB)

De MJOB staat voor MeerJaren Onderhouds Begroting. Zoals het woord al aangeeft is dit een begroting voor de meerjaren onderhoudsplanning (MJOP). Het belangrijkste doel van een meerjaren onderhoudsbegroting is het inzichtelijk maken van de kosten voor het toekomstig onderhoud en deze te minimaliseren.

Complex

Een groep woningen die in de administratie een financiële eenheid vormen. *Toelichting:* Dit begrip is vooral ingeburgd bij corporaties. Meestal zijn de woningen in een complex als één bouwproject ontwikkeld en gerealiseerd maar dat is niet noodzakelijk. Soms ontstaan ze na een nieuwe ordening van het bezit. Bijvoorbeeld naar locatie, ontsluitingssysteem of doelgroep.

Onderhoud

Het in standhouden van de oorspronkelijke prestatie van een vastgoed. *Toelichting:* Het zal duidelijk zijn dat alleen onderhoud in de praktijk, door allerlei externe ontwikkelingen, niet voldoende is om een gebouw geschikt te houden voor zijn functie.

Planmatig onderhoud

Onderhoud dat gepland en begroot wordt in een meerjarenonderhoudsbegroting en daarna in de jaarbegroting wordt opgenomen. *Toelichting:* Het woord planmatig onderhoud is verwarrend want ook klein onderhoud kan planmatig worden uitgevoerd. Alleen is dat korte termijnplanning (een of twee weken). Het komt onverwacht en dat verklaart het woord planmatig. Het gaat bijna altijd om onderhoud aan het totaal van één of een beperkt aantal bouwdelen.

Gebouw

- Bouwwerk waarin men enige tijd verblijf kan houden (van Dale).
- Elk bouwwerk dat een voor mensen toegankelijke overdekte geheel of gedeeltelijk met wanden omsloten ruimte vormt (Woningwet).
- Een omsloten ruimte voor mensen en dieren om een bepaalde tijd int verblijven

Toelichting: Er zijn meerdere definities in omloop. Vastgoed is meer dan een gebouw of bouwwerk. Daartoe behoort bijvoorbeeld ook de grond.

Conditiemeting

Het objectief meten van de hoedanigheid van materialen en/of bouwdelen in termen van omvang en intensiteit van gebreken. *Toelichting:* Conditiemeting gaat uit van standaardgebreken en meetmethode met het doel te voorkomen dat onderhoudsinspecteurs over een onderhoudssituatie verschillend rapporteren.

Economische levensduur van een gebouw

De economische levensduur is het aantal jaren dat de exploitatiekosten van een vastgoed gelijk of lager zijn dan de exploitatiekosten van een vastgoed met gelijke prestatie.

Toelichting: Meestal denkt men bij economische levensduur aan het hele gebouw. Ook constructies, bouwdelen en materialen kennen echter economische levensduur. Bijvoorbeeld kozijnen. Onderhouden ervan kan op lange termijn duurder zijn dan vervangen.

Kwaliteit

- Mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden (van Dale).
- Een subjectieve waardering (gevoel) van een zaak (product of dienst) binnen een bepaalde context (prijs, omgeving, service, prestatie, enz)

Toelichting: De context is heel erg belangrijk voor de waardebeoordeling. Soms heeft iets kwaliteit omdat het aan de eisen van een NEN-blad voldoet. Er is ook een belangrijke relatie met geld omdat geld een uniforme waardemeter is. Iets wat duurder is moet meer kwaliteit hebben dan het goedkopere.

Materiaal

Een bouwstof dat gebruikt is of kan worden om een gebouw te realiseren. *Toelichting:* Bijvoorbeeld hout of tegels.