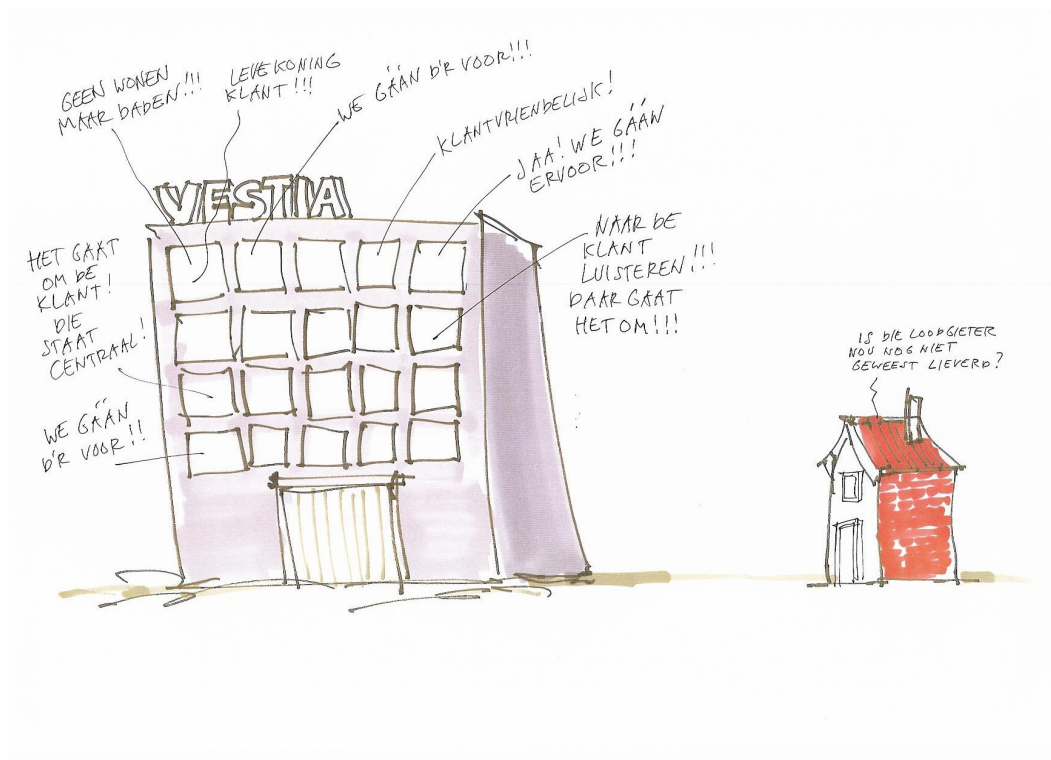


EEN ONDERZOEK NAAR HET PROCES REPARATIEONDERHOUD BIJ



EEN ONDERZOEK NAAR HET PROCES REPARATIEONDERHOUD BIJ VESTIA NOOTDORP

**Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

Afstudeerprofiel:	Facility Management
Docent-begeleider:	dhr. E.H. Constant
Medebeoordelaar:	dhr. M. Geerdink
opdrachtgever:	Vestia Nootdorp Frits Diepenlaan 63 2497 DN Den Haag
Mentor:	F.F.M. van Geffen
Auteur:	J. Feitz
Periode van onderzoek:	januari 2006 – april 2006

Auteursreferaat

Auteursreferaat

Onderzoek naar het **reparatieonderhoud** voor het beheer van het woningbezit van een landelijk opererende **woningbouwcoöperatie Vestia**. Vestia Nootdorp is één van de deelbedrijven van de Vestia Groep. De onderzoeksvraag is “Op welke wijze kan Vestia Nootdorp het proces **reparatieonderhoud** inrichten en uitvoeren zodat de kosten binnen de financiële kaders blijven en zonder dat dit ten koste gaat van de **klanttevredenheid**?”. De aanleiding voor het onderzoek is de toename van de kosten in 2005 van de post reparatieonderhoud, toename in de aantallen reparatieverzoeken en de onduidelijkheid bij de medewerkers hoe het proces reparatieonderhoud uitgevoerd moet worden. Middels literatuuronderzoek en interviews is er onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om het proces reparatieonderhoud anders in te richten binnen de financiële kaders met behoud van de klanttevredenheid. Het proces reparatieonderhoud is niet volledig, niet efficiënt en niet op de juiste manier georganiseerd. De combinatie van het huidige onderhoudsbeleid en het achterstallig onderhoud zijn de financiële kaders van reparatieonderhoud in de huidige situatie niet voorspelbaar en beheersbaar. Voor het **proces** reparatieonderhoud wil Vestia Nootdorp de concentratie van de activiteiten verschuiven naar de klantrelatie. **Outsourcing** is een middel om als organisatie te kunnen richten op de kernactiviteiten. De voordelen die outsourcing biedt geeft Vestia Nootdorp de mogelijkheden om op lange termijn binnen de financiële kaders en met behoud van de **klanttevredenheid** het proces reparatieonderhoud te herinrichten. Aanbeveling is het op korte termijn de ontbrekende processtappen in te richten. In een samenwerkingsvorm met 2 vaste leveranciers door **prestatie- prijs- en resultaatgerichte criteria** waar kwaliteit de overhand heeft te organiseren. Het in samenhang met de strategische onderhoudsverandering het **inkoopbeleid** te professionaliseren.

Indexreferaat

FM, scriptie, onderhoud, proces, klant, kwaliteit, outsourcing

Management Summary

Aanleiding voor het onderzoek is de overschrijding op het budget reparatieonderhoud. De totale kosten zijn in vergelijking met de begroting met 30% toegenomen ten opzichte van de begroting 2005. Daarnaast is er een grote toename geweest in de aantallen reparatieverzoeken en is bij de medewerkers onduidelijk hoe het werkproces reparatieonderhoud moet worden uitgevoerd.

De klanten hebben aangegeven tevreden te zijn over de kwaliteit van het reparatieonderhoud. Daarom heeft het managementteam van Vestia Nootdorp besloten om het werkproces reparatieonderhoud te analyseren zodat in 2006 e.v. reparatieonderhoud binnen de gestelde financiële kaders, met behoud van de klanttevredenheid, wordt uitgevoerd.

Geadviseerd wordt om het proces reparatieonderhoud fasegewijs te herinrichten. Door het toepassen van een samenwerkingsvorm met 2 leveranciers met prijs – en prestatiegerichte criteria waar kwaliteit de overhand heeft.

De leverancier gedeeltelijk verantwoordelijkheid te stellen voor het werkproces reparatieonderhoud met behoud van het logistieke proces en de regie uitvoert op het onderhoud.

De leverancier verplicht zich daarbij om de diensten tegen een vaste prijs en voor een lange periode te leveren. Met als doel om capaciteit vrij te maken voor de klantrelatie en de directe kosten te verlagen. Aangegeven wordt dat tijdens de voorbereidingen van de strategische onderhoudsverandering naast reparatieonderhoud ook mutatieonderhoud toegepast kan worden.

Hierbij dient rekening gehouden te worden met een heldere strategische besluitvorming, gefaseerde aanpak, heldere communicatie, zorgvuldig uitgevoerd outsourcingsproject rekening houden met de succesvolle factoren en een goed ingerichte besturing.

De ontbrekende processtappen moeten worden ingericht of worden verbeterd. Zoals kwaliteitsbewaking – en registratiesysteem voor het monitoren van de leveranciers, het inrichten van een werkinstructie ten behoeve van de after sales, het inrichten van het managen van verwachtingen. Daarnaast moet inkoopbeleid een structurele plaats in de organisatie krijgen.

Belangrijkste argumenten zijn beheersing en voorspelbaarheid van de kosten. Daarnaast is de toenemende aandacht voor de klant een belangrijk argument. Het leveren van een goede kwaliteit van het product, een goede service, snelheid in de processen, snelheid in informatie, gebruiksgemak en functionaliteit zijn factoren die van invloed zijn op het consumentengedrag. Deze factoren moeten verweven zijn in de primaire bedrijfsprocessen van de bedrijfsvoering. De core business van een corporatie is aan het verschuiven van pand naar klant. De primaire bedrijfsprocessen die tot de core business van de bedrijfsvoering gerekend worden zijn deze waar de klant centraal staat.

Concentratie op de core business en dus op de primaire bedrijfsprocessen waarin de klant centraal staat vergen een klantfocus en een andere benadering binnen de organisatie.

Voorwoord

Vijf jaar geleden ben ik door mijn toenmalig teamleider Hans Metz aangespoord om te starten met de opleiding Facility Management. Enerzijds om mijn ambities meer kracht te geven en anderzijds om meer kennis op te doen. In de praktijk is het advies van Hans Metz werkelijkheid geworden; ambities zijn verwezenlijkt en kennis is opgedaan. Ik wil Hans Metz nogmaals bedanken voor dit advies en zijn bijdrage in mijn ontwikkeling.

Ik ben erg blij dat ik, naast een drukke baan, het opvoeden van twee prachtige dochters van 1 en 3 jaar en doorgroeien naar een management functie, na 5 jaar in de afrondende fase ben aangekomen. Het laatste stadium van de opleiding bestaat uit het schrijven van een afstudeeropdracht.

Dit rapport is een onderzoek naar het werkproces reparatieonderhoud. De onderhoudslasten van het reparatieonderhoud zijn in 2005 met 30% toegenomen t.o.v. de begroting 2005. En er is in 2005 een flinke toename geweest in de aantallen reparatieverzoeken t.o.v. de begroting 2005 en is bij de medewerkers onduidelijk hoe het werkproces reparatieonderhoud moet worden uitgevoerd.

Ik ben in mijn huidige functie als manager Klantenservice verantwoordelijk voor het werkproces reparatieonderhoud en de financiële gevolgen daarvan. Daarom heb ik samen met het managementteam van Vestia Nootdorp besloten om onderzoek te doen naar dit probleem. Het doel is om inzicht te krijgen in de kritische succesfactoren van het proces reparatieonderhoud en de relatie van de klanttevredenheid, het proces reparatieonderhoud en de financiële kaders in beeld te brengen. Met als resultaat een adviesrapport dat aanbevelingen bevat voor het proces reparatieonderhoud 2006 en verder met behoud van de klanttevredenheid en binnen gestelde financiële kaders.

Ik wil alle docenten en medestudenten bedanken voor de opgedane kennis en de gezelligheid tijdens de opleiding. Dit was namelijk erg belangrijk om moeilijke momenten tijdens de studie te overwinnen.

Ik wil Jenny Commandeur, Rijna de Groot en overige collega's bedanken voor hun bijdrage aan mijn studie en dit onderzoek. In het bijzonder wil ik een aantal mensen bedanken. Mijn mentor Fred van Geffen voor zijn reflectie en de geboden ruimte voor het afronden van mijn afstudeeropdracht. Daarnaast wil ik Karin v.d. Bosch – Knotsenburg bedanken, voor de begeleiding, flexibiliteit en begrip. Mede dankzij de inzet Karin was het mogelijk om door een moeilijke periode, het overlijden van mijn vader, de propedeuse fase af te ronden en een vervolg te kunnen geven aan de opleiding.

And last but not least wil ik mijn vriendin bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun tijdens mijn studie.

Hier voor u ligt het uiteindelijke resultaat van het onderzoek. Ik wens u veel leesplezier toe.

Jimmy

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1 Methode van onderzoek	8
1.1 De probleemstelling	8
1.2 Doel van het onderzoek	8
1.3 Onderzoeksaanpak	8
1.4 Samenvatting	10
2 De organisatie Vestia	11
2.1 Vestia Groep	11
2.2 Vestia Nootdorp	13
3 Trends en ontwikkelingen	15
3.1 Maatschappij en de volkshuisvesting	15
3.2 Ontwikkelingen in onderhoudsmanagement	17
3.3 Samenvatting	19
4 Klanttevredenheid Vestia Nootdorp	20
4.1 Tweejaarlijks onderzoek 2003, 2005	20
4.2 Procesmeting reparatieverzoeken 2004/2005	21
4.3 Klantenpanel reparatieonderhoud	22
4.4 Tussentijdse enquête reparatieonderhoud	22
4.5 Samenvatting	23
5 Proces reparatieonderhoud	24
5.1 Verschilanalyse werkproces deelbedrijven – Vestia Nootdorp	24
5.2 Analyse werkproces reparatieonderhoud Vestia Nootdorp	25
5.3 Samenvatting	27
6 Financiële analyse reparatieonderhoud	28
6.1 Onderhoudslasten reparatieonderhoud	28
6.2 Samenvatting	29
7 Onderhoudsmanagement	30
7.1 Onderhoudsmanagement Vestia Nootdorp	30
7.2 Samenvatting	32
8 Onderzoeksresultaten	33
8.1 Resultaten interviews	33
9 Samenvatting onderzoek	35
10 Outsourcing	37
10.1 Theorie	37
10.2 Praktijk	39
10.3 Samenvatting	40
11 Conclusies	41
12 Aanbevelingen	42
13 Plan van aanpak	43
14 Literatuuropgave	45
15 Bijlagen	47

Inleiding

Vanaf maart 2005 handelt de afdeling Klantenservice van de woningbouwcorporatie Vestia Nootdorp zoveel mogelijk eerstelijns klantcontacten af. De klant (huurder) kan bellen naar één centraal telefoonnummer. Dit betekent dat de afdeling Klantenservice alle vragen zoveel mogelijk afhandelt. De vragen die beantwoord worden door de afdeling Klantenservice zijn onder meer: reparatieverzoeken, huurstand vragen, huurtoeslagvragen, betalingsregelingen, overlast, vragen betreffende afgesloten contracten, werkzaamheden planmatig onderhoud, afrekening servicekosten en projecten.

Aanleiding voor het onderzoek is overschrijding op het budget reparatieonderhoud. De kosten zijn in vergelijking met de begroting in totaal met 40% toegenomen. Daarnaast is er een grote toename geweest in de aantallen reparatieverzoeken en is bij de medewerkers onduidelijk hoe een complex reparatieverzoek moet worden afgehandeld. De klanten hebben aangegeven tevreden te zijn over de kwaliteit van het reparatieonderhoud. Daarom heeft het managementteam van Vestia Nootdorp besloten het werkproces reparatieonderhoud te analyseren zodat in 2006 e.v. reparatieonderhoud binnen de gestelde financiële kaders en de werkprocessen, met behoud van de klanttevredenheid, wordt uitgevoerd.

De volgende probleemstelling wordt in dit rapport beantwoord:

“Op welke wijze kan Vestia Nootdorp het proces reparatieonderhoud inrichten en uitvoeren zodat de kosten binnen de financiële kaders blijven en zonder dat dit ten koste gaat van de klanttevredenheid?”

De doelstelling van het onderzoek is :

“Realiseren van een adviesrapport dat aanbevelingen bevat voor het proces reparatieonderhoud 2006 waar de klanttevredenheid van 2005 behouden blijft en binnen de gestelde financiële kaders wordt uitgevoerd.”

In dit rapport worden het verloop en de resultaten van het onderzoek beschreven dat is uitgevoerd in opdracht van Vestia Nootdorp. Hoofdstuk 1 geeft inzicht in de onderzoeksopzet. In hoofdstuk 2 wordt een beeld gegeven van de opdrachtgever. Hoofdstuk 3 worden de trends en ontwikkelingen beschreven. In hoofdstuk 4 worden de kritische succesfactoren van de klant in het proces reparatieonderhoud beschreven. Hoofdstuk 5 wordt de verschillenanalyse en de knelpunten in het proces reparatieonderhoud beschreven. In Hoofdstuk 6 is er een financiële analyse beschreven. Hoofdstuk 7 is de analyse van het onderhoudsmanagement Vestia Nootdorp beschreven. In hoofdstuk 8 worden de resultaten van de interviews beschreven. In hoofdstuk 9 worden de resultaten van het onderzoek samengevat. In hoofdstuk 10 wordt onderzoek gedaan naar de theorie en de trends en ontwikkelingen van het toepassen van outsourcing. In Hoofdstuk 11 worden de conclusies beschreven en in Hoofdstuk 12 de aanbevelingen. Hoofdstuk 13 omvat een plan van aanpak de genoemde aanbevelingen in projectvorm uit te werken.

1 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling nader gedefinieerd, het doel en de opzet van het onderzoek. De keuze van de verschillende onderzoeksmethoden wordt verantwoord en er wordt aangegeven hoe de verkregen gegevens zijn verwerkt.

1.1 De probleemstelling

De probleemstelling die in het onderzoek dient te worden beantwoord, is als volgt geformuleerd:

“Op welke wijze kan Vestia Nootdorp het proces reparatieonderhoud inrichten en uitvoeren zodat de kosten binnen de financiële kaders blijven en zonder dat dit ten koste gaat van de klanttevredenheid?”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- a) welke eisen en wensen hebben de klanten van Vestia t.a.v de dienstverlening?
- b) wat zijn de kritische succesfactoren van het werkproces reparatieonderhoud voor de klant?
- c) hoe is het proces reparatieonderhoud op dit moment ingericht bij Vestia Nootdorp?
- d) wat zijn de praktijkervaringen van het proces reparatieonderhoud:
 - a. interne organisatie(medewerker, managementteam, directie);
 - b. overige deelbedrijven (Vestia Den Haag Zuidoost, Vestia Rotterdam Zuid)
 - c. andere organisaties (Vestia Bouw, BMVS).
- e) wat zijn de knelpunten van het proces reparatieonderhoud?
- f) wat is het gewenste ontwerp voor het proces reparatieonderhoud?
- g) wat zijn mogelijke alternatieven voor het proces reparatieonderhoud?

1.2 Doel van het onderzoek

Met dit onderzoek zal vanuit het klantperspectief inzicht verkregen worden in de kritische succesfactoren van het proces reparatieonderhoud. Daarnaast zal de relatie van de klanttevredenheid, het proces reparatieonderhoud en de financiële kaders worden vertaald. Ook zullen diverse deskundigen uit de praktijk zijn/haar meningen van het reparatieproces uitspreken.

Het verwachte eindproduct van het onderzoek is als volgt:

“Realiseren van een adviesrapport dat aanbevelingen bevat voor het proces reparatieonderhoud 2006 waar de klanttevredenheid van 2005 behouden blijft en binnen de gestelde financiële kaders wordt uitgevoerd.”

1.3 Onderzoeksaanpak

Definitie kwalitatief onderzoek:

Onderzoek waarmee je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren¹.

Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om het benoemen van gedragingen, uitspraken en tekstdelen van verzamelde informatie. Verder gaat het bij beschrijvend onderzoek over het beschrijven van een aantal kenmerken, bij explorerend onderzoek over de relaties tussen deze

¹ Genet, C.M. (2001). Methoden van onderzoek en statistiek, Syllabus, Den Haag, Haagse Hogeschool, Sector Economie en Management, opleiding Facility Management.

kenmerken en bij toetsend onderzoek worden de hypothesen die zijn afgeleid van de theorie getoetst in de werkelijkheid.

Het onderzoek (de wijze) waarop Vestia Nootdorp het proces onderhoud moet inrichten vereist een kwalitatieve aanpak. De genoemde vormen vullen elkaar goed aan en kunnen in de verschillende fasen van het onderzoek worden toegepast. Toch zullen er diverse kwantitatieve elementen in het kwalitatief onderzoek toegepast worden.

1.3.1 Data verzamelingmethode

De onderzoeksmethode bestaat voornamelijk uit deskresearch, open interviews en een klein deel uit literatuuronderzoek.

Deskresearch / literatuurbronnen

Hier wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Voor dit onderzoek worden diverse bronnen geraadpleegd zoals klanttevredenheidsonderzoeken, beleidsdocumenten, financiële verslagen, jaarrekeningen, werkprocessen, boeken, tijdschriften, artikelen en Internet. Dit gedeelte van het onderzoek heeft als doel om de huidige situatie in kaart te brengen en kaders te bepalen voor de interviews.

Voor de gebruikte bronnen wordt verwezen naar de literatuurlijst aan het eind van dit rapport. Vanuit de deskresearch worden de volgende subvragen beantwoord:

- a) welke eisen en wensen hebben de klanten van Vestia t.a.v de dienstverlening?
- b) hoe is het proces reparatieonderhoud op dit moment ingericht bij Vestia Nootdorp?
- c) wat zijn de knelpunten van het proces reparatieonderhoud?
- d) wat zijn mogelijke alternatieven voor het proces reparatieonderhoud?

Interviews

Gezien de beperkte literatuurbronnen en om inzicht te krijgen in de mogelijke alternatieven voor het proces reparatieonderhoud is het van belang de mening, kennis, attitudes, behoefte en verwachtingen te onderzoeken. Dit zal gebeuren door middel van open interviews. Bij de open interviews zal gebruik gemaakt worden van een topiclijst. De interviews zullen vooral mondeling worden gehouden.

Vanuit de open interviews worden de volgende subvragen beantwoord:

- a) wat zijn de kritische succesfactoren van het werkproces reparatieonderhoud voor de klant?
- b) wat zijn de praktijkervaringen van het proces reparatieonderhoud?
- c) interne organisatie(medewerker, managementteam, directie);
- d) overige deelbedrijven (Vestia Den Haag Zuidoost, Vestia Rotterdam Zuid)
- e) andere organisaties (Vestia Bouw, BMVS)
- f) wat zijn de knelpunten van het proces reparatieonderhoud?
- g) wat zijn mogelijke alternatieven voor het proces reparatieonderhoud?

1.3.2 Onderzoekseenheden

Het onderzoek is gehouden onder vertegenwoordigers van twee groepen met het doel een goede afspiegeling van de algemene mening te verkrijgen. Het onderzoek is gehouden onder de volgende groepen:

Interne deskundigen:

- directeur Vestia Nootdorp, de heer F.F.M. van Geffen. Hij is als opdrachtgever van het onderzoek geïnterviewd. Hij is voor Vestia Nootdorp belanghebbende om het proces reparatieonderhoud te analyseren en te evalueren. Hij is in het bijzonder benieuwd naar de mogelijke alternatieven voor Vestia. Daarnaast heeft de heer van Geffen ervaring in het uitbesteden van onderhoud;
- coördinator Bedrijfsbureau Vestia Nootdorp, mevrouw K. Kraus. Zij is afgestudeerd aan de TU Delft. Haar visie en mening over onderhoudsbeleid in het kader van haar studie levert een bijdrage aan dit onderzoek. Daarnaast is mevrouw Kraus medeverantwoordelijk voor het onderhoudsbeleid van Vestia Nootdorp;
- manager Financiën Vestia Nootdorp, de heer P. van Vliet. Hij is verantwoordelijk voor het financieel beleid van Vestia Nootdorp en nauw betrokken bij het bepalen van de financiële beleidskaders van de Vestia Groep;
- manager Klantenservice Vestia Rotterdam Zuid, de heer P. de Goede. Hij is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid en onderhoudsbeleid van Vestia Rotterdam Zuid. Zijn mening over het spanningsveld tussen klanttevredenheid en onderhoudsbeleid levert een bijdrage aan dit onderzoek;
- manager Klantenservice Vestia Den Haag Zuid-Oost, de heer H. Metz. Hij is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid en reparatieonderhoud van Vestia Den Haag Zuid-Oost. Daarnaast ervaring in resultaatcontracten en de wijze van uitbesteding voor reparatieonderhoud. Daarnaast levert zijn visie over het spanningsveld tussen klanttevredenheid en onderhoudsbeleid een bijdrage aan dit onderzoek.

Externe deskundigen:

- directeur aannemer Bouwmeester, de heer J. Bouwmeester. Is als opdrachtnemer actief in de leveranciersmarkt. Heeft een interessante visie op onderhoudsbeleid en de toepassingen daarvan in relatie tot klanttevredenheid. Hij heeft daarnaast ervaringen met andere corporaties voor het uitvoeren van onderhoud;
- adviseur BMVS, de heer drs. L. de Jonge. Is als adviseur gespecialiseerd in veranderingen binnen de bouwnijverheid, zorg en de corporatiebranche;
- directeur Vestia Bouw, de heer K. van Staveren MBA. Hij is als directeur verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de onderhoudstak van Vestia. Hij levert daarnaast een grote bijdrage aan het onderhoudsbeleid van Vestia.

1.4 Samenvatting

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Deze worden door middel van kwalitatief onderzoek, deskresearch en open interviews, beantwoord. Deskresearch maakt gebruik van bestaande informatie. Met betrekking tot de interviews is er gebruik gemaakt van een aantal onderzoekseenheden, allen ervaringsdeskundigen op het gebied van onderhoud, kwaliteitsbeleid, financieel beleid en marktinzicht.

2 De organisatie Vestia

De meeste huurwoningen in ons land zijn in eigendom van woningcorporaties. Dit zijn verenigingen of stichtingen die uitsluitend actief zijn op het gebied van de volkshuisvesting. De oorspronkelijke taken van de woningcorporaties zijn het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen.

De woningcorporaties mogen uitsluitend actief zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Dat houdt onder meer in dat zij woningen bouwen of aankopen en beheren, verhuren of verkopen. Ook zorgen de corporaties voor het onderhoud van de woningen en de directe woonomgeving. Daarnaast zijn de corporaties actief voor de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben. Verder kunnen corporaties diensten verlenen die direct verband houden met het bewonen van een woning.

De rechten en plichten van een woningcorporatie zijn vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en de Woningwet. De uitwerking van deze regels staat in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

2.1 Vestia Groep

De Vestia Groep is ontstaan uit fusies tussen inmiddels 12 corporaties in het gebied tussen Den Haag en Rotterdam. Na een fusie met de Vestia Groep werkt de corporatie verder als deelbedrijf van Vestia. Dit binnen de Vestia brede beleidskaders, waarbij lokaal ondernemerschap hoog in het vaandel staat. Het uitgangspunt is dat het lokale deelbedrijf zelf het beste weet wat er in de omgeving speelt. Het deelbedrijf kan vanuit een lokale verankering de klant het beste bedienen. De organisatiestructuur (divisie) van Vestia is plat en overzichtelijk.

Naast 12 deelbedrijven heeft Vestia vier vakbedrijven: een interne aannemerij, twee projectontwikkelingsbedrijven en een makelaardij. De Vestia Groep is een aparte organisatorische eenheid en houdt zich bezig met bedrijfsbrede strategische projecten en adviseert en faciliteert de bedrijven. Gezamenlijk beheren zij ongeveer 77.000 woningen en overig onroerend goed. De Vestia Groep biedt werk aan circa 1000 medewerkers (800 formatieplaatsen).

2.1.1 De visie & missie van Vestia

“Vestia is een maatschappelijk betrokken ondernemer, die het beheren en ontwikkelen van een breed scala aan wonen gerelateerde diensten en producten voor klanten als doelstelling heeft. Daarbij heeft Vestia bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen in de samenleving. Uitgangspunt bij het werken van Vestia is dat klanten in staat zijn zelf keuzen te maken waarbij Vestia deze keuzen respecteert en waar mogelijk faciliteert. Daarbij speelt Vestia alert en verfrissend in op nieuwe uitdagingen vanuit een stimulerende en enthousiasmerende werkomgeving”².

De missie is richtinggevend voor de ambities, inzet en prestaties van Vestia. De omstandigheden in wijken en buurten zijn echter bepalend voor de wijze waarop de doelstellingen worden uitgewerkt en gerealiseerd. Om deze reden vindt Vestia lokaal ondernemerschap en maatwerk op buurniveau essentieel voor het welslagen van de voornemens.

² Onze inzet (2001), beleidskaders in hoofdlijnen voor activiteiten en prestaties in de komende jaren, Vestia.

2.1.2 De strategische doelen Vestia

In december 2005 zijn de volgende doelen van Vestia breed vastgesteld in het directieteam waarin alle bedrijfsdirecteuren van de deelbedrijven deelnemen:

- a) ongedeelde stad in een ongedeelde regio;
- b) voorzien in huisvesting van kwetsbare groepen in de samenleving (lagere inkomens, zorgbehoevenden, ouderen, jongeren, de groep maatschappelijk herstel);
- c) de klant centraal;
- d) het kwantitatief en kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad;
- e) het zorgdragen voor financiële continuïteit;
- f) prettig wonen in een leefbare en veilige woonomgeving;
- g) het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer van hun woningen;
- h) een enthousiasmerende- en stimulerende werkomgeving waarbij medewerkers zich betrokken voelen;
- i) vergroten herkenbaarheid en positieve beeldvorming.

Alle doelen zijn gerelateerd aan de verantwoordingsgebieden van het BBSH.

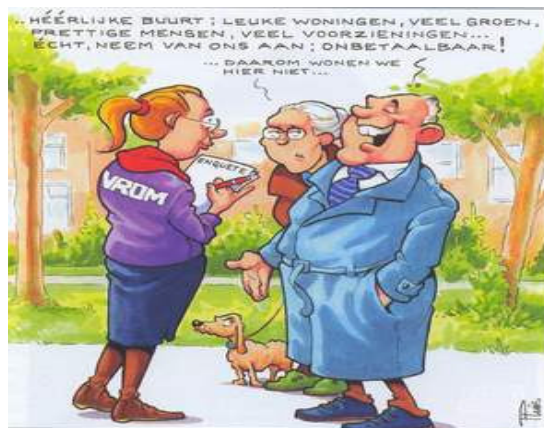
2.1.3 De structuur van Vestia

De organisatiestructuur van Vestia is een divisiestructuur (zie bijlage 1). De opbouw van de organisatie staat borg voor lokaal ondernemerschap. Onder de Stichting Vestia Groep zijn de twaalf deelbedrijven en vier vakbedrijven gepositioneerd. De deelbedrijven zijn lokaal georiënteerd in verschillende gemeenten (Zoetermeer, Delft, Westland, Nootdorp, Nieuwekerk a/d IJssel, Brielle) en stadsdeelgebieden (Rotterdam en Den Haag). De vakbedrijven hebben als werkgebied de regio's Haaglanden en Rotterdam. De Stichting Vestia Groep draagt interne verantwoording af aan haar Raad van Bestuur. Ieder bedrijf van Vestia heeft haar eigen bedrijfsdirecteur en managementteam.

De bedrijven hebben een platte structuur. Eigenlijk bestaan er maar twee lagen (directeur en manager) tussen de uitvoerende medewerkers en de voorzitter van de Raad van Bestuur.

2.1.4 Klantgestuurd

Vestia wil een eigen klantenfilosofie ontwikkelen waarbij meer van klantsturing wordt uitgegaan. Dit betekent dat de klant bij het handelen centraal staat. Waren corporaties vroeger vooral gericht op de woningen (stenenstapelaars), tegenwoordig zijn ze vooral gericht op de mensen die in de woningen (gaan) wonen en wil Vestia meer inspelen op de verwachtingen die de klant van Vestia heeft. Daarom ontwikkelt Vestia op dit moment nieuwe producten waarmee ze inspelen op de wensen van de klant.



Het doel is dat mensen naar Vestia gaan omdat zij daar vriendelijk en goed worden geholpen, goede informatie krijgen, weten waar ze aan toe zijn en uit meer kunnen kiezen dan alleen maar een woning.

Vestia wil ervoor zorgen dat de (primaire) bedrijfsprocessen zodanig zijn georganiseerd dat de klant er tevreden over is (operational excellence).

2.1.5 Onderhoudsmanagement Vestia

Vestia besteedt al haar onderhoudswerkzaamheden uit aan leveranciers. Dit geldt voor planmatig- mutatie- en reparatieonderhoud.

Binnen Vestia bestaat een toenemende aandacht de kostenstructuur, onder andere vanwege de toename van het aantal beleidsvelden die extra aandacht en middelen vragen (klantsturing en transparantie).

Vestia hanteert in de financiële structuur een aantal verschillende definities van onderhoud. De begrote uitgaven op korte termijn en lange termijn worden gerapporteerd in de begrotingscyclus. De daadwerkelijk uitgaven worden verantwoord in de maand - en kwartaalrapportages en in de jaarrekening. Voor de interne organisatie is de rapportage van het laatste kwartaal een overzicht van de jaarlijkse inkomsten en uitgaven.

Voor het eenduidig hanteren van de financiële structuur zijn de definities binnen Vestia nader omschreven. De definities bepalen de voorwaarden voor het begroten en verantwoorden van de onderhoudsuitgaven. De definities van het onderhoud van Vestia zijn opgenomen in bijlage 2.

2.1.6 Financieel beleid

Door de Vestia Groep is een accounting manual (AM) vastgesteld. De AM is opgesteld met als doel om een hulpmiddel te bieden en richting te geven aan de medewerkers van de organisatie. Alle afspraken en notities van het financieel beleid zijn gebundeld in één document. Het document is eenduidig in de verantwoording en is consistentie tussen de begroting, miss rapportage, jaarrekening, jaarverslag en de aanhangsels voor het Ministerie van VROM³, het CFV⁴ en het WSW⁵.

Door middel van een directiestatuut en een procuratiereglement zijn mandaat en bevoegdheden geregeld. Zowel van de Vestia Groep naar de deelbedrijven, als bij de deelbedrijven intern. De deelbedrijven zijn verantwoordelijk voor de begroting, managementinformatie, jaarrekening en het uitvoeren van het financieel beleid.

2.2 Vestia Nootdorp

Vestia Nootdorp is in 2002 ontstaan door een fusie tussen Vestia en de Stichting Woningbouw Nootdorp. Vestia Nootdorp heeft als werkgebied de gemeente Pijnacker-Nootdorp en de Vinex locatie Ypenburg. Vestia Nootdorp verhuurt beheert ongeveer 3000 woningen en overig onroerend goed in deze gebieden. Vestia Nootdorp biedt werk aan circa 30 medewerkers (25 formatieplaatsen). Vestia heeft haar kantoor sinds 2004 in het centrumgebied van Ypenburg.

³ VROM, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.

⁴ CFV, Centraal Fonds Volkshuisvesting

⁵ WSW, Waarborgfonds Sociale Woningbouw

2.2.1 De visie en missie van Vestia Nootdorp

Vanuit de missie van Vestia (zie 2.1.1.) werkt Vestia Nootdorp lokaal aan de toekomst van het deelbedrijf. Vestia Nootdorp wil door middel van het ontwikkelen van nieuwbouw in haar werkgebieden uitgroeien tot een lokaal deelbedrijf van Vestia met ongeveer 5000 sociale huurwoningen en overig onroerend goed. Hiermee draagt Vestia Nootdorp bij aan het oplossen van een krappe woningmarkt in de regio Haaglanden.

De organisatie zal dan uitgroeien naar 30 formatieplaatsen. Bij de bouw van het nieuwe kantoor in Ypenburg is hiermee al rekening gehouden.

2.2.2 De doelen van Vestia Nootdorp

De doelen⁶ van Vestia Nootdorp worden rechtstreeks afgeleid van de Vestia brede doelen (zie 2.1.2.)

- a) ongedeelde stad in een ongedeelde regio;
- b) voorzien in huisvesting van kwetsbare groepen in de samenleving (lagere inkomens, zorgbehoevenden, ouderen, jongeren, de groep maatschappelijk herstel);
- c) de klant centraal
Vestia Nootdorp heeft een goede basisdienstverlening. Vestia Nootdorp zorgt voor een prettige en goed onderhouden veilige woning en woonomgeving. Hiervoor ondervraagt zij systematisch haar bewoners op het gebied van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid;
- d) het kwantitatief en kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad
Vestia Nootdorp voegt sociale huurwoningen toe in het uitleggebied van Den Haag en in de regiogemeente Pijnacker-Nootdorp. Vestia Nootdorp verricht conditiemetingen waarop onderhoudsinspanningen worden gebaseerd. Hierbij heeft zij aandacht voor duurzaamheid bij materiaalgebruik;
- e) het zorgdragen voor financiële continuïteit
De reguliere exploitatie van Vestia Nootdorp moet minimaal 0 als resultaat opleveren;
- f) prettig wonen in een leefbare en veilige woonomgeving;
- g) het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer van hun woningen;
- h) een enthousiasmerende en stimulerende werkomgeving waarbij medewerkers zich betrokken voelen.

2.2.3 De structuur van Vestia Nootdorp

De organisatie van Vestia Nootdorp is opgebouwd uit drie afdelingen, de afdeling Klantenservice, de afdeling Verhuur, Onderhoud & Beheer en de afdeling Financiële Zaken & Informatisering (zie bijlage 3).

De afdeling Klantenservice is verantwoordelijk voor alle eerstelijns klantcontacten. De medewerkers hebben als doel om direct 80% van alle binnenkomende klantcontacten af te handelen. Daarnaast zijn de medewerkers Klantenservice verantwoordelijk voor de reparatieverzoeken tot € 750,-. De afdeling Verhuur, Onderhoud & Beheer is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de primaire processen van Vestia Nootdorp. Het accent ligt hierbij meer op het vastgoed, alhoewel de relatie met de klant en stakeholders hierbij zeer van belang is. De afdeling Financiële Zaken en Informatisering is als backoffice van het deelbedrijf verantwoordelijk voor de facilitering van de twee frontoffice afdelingen.

Het managementteam wordt gevormd door een bedrijfsdirecteur, de managers van de drie afdelingen en een managementassistent.

⁶ Jaarplan 2005/2006, Vestia Nootdorp.

3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Maatschappij en de volkshuisvesting

3.1.1 Informatie - en communicatietechnologie

De voortgang van de informatie en communicatietechnologie ontwikkelt zich razendsnel. Interactieve toepassingen, e-commerce, Internet en Intranet vinden steeds meer toepassingen.

Ook woningcorporaties oriënteren zich op het gebruik van internet binnen hun bedrijfsvoering voor bijvoorbeeld woonruimteverhuur en klachtenmelding. Steeds meer organisaties stappen over op digitale klantinformatiesystemen en digitale postverwerkingssystemen.

Met name het laatste is een eerste stap op weg naar workflowmanagement. Bedrijfsprocessen intern aangestuurd door een afgesproken geautomatiseerde procedure.

3.1.2 Aandacht voor zorg

De maatschappij vergrijst. Naar verwachting zal de vergrijzing de komende 20 tot 25 jaar nog toenemen. De omgeving zal steeds meer moeten inspelen op deze toenemende groep mensen. Een groep die sterk emancipeert. Vroeger werden ouderen al snel weggestopt in tehuizen buiten de stad en werd er van hen een hoge mate van zorg geboden en acceptatie verwacht. Tegenwoordig ligt de nadruk op dienstverlening die wordt toegepast.

Dit heeft effecten op de inrichting en de organisatie van dit zorgsegment. Steeds meer woningcorporaties, ook Vestia, gaan verbindingen aan met zorginstellingen en passen hun producten aan op de doelgroep ouderen.

3.1.3 Aanhoudende economische groei

De aanhoudende economische groei heeft effecten op de maatschappij in zijn geheel. Allereerst kan worden geconstateerd dat de welvaart toeneemt. Onder andere het toenemende aantal tweeverdieners brengt een grotere mondigheid van de klant teweeg en een verandering van de vraag.

Er is een ontwikkeling van de vraag in de richting van huurwoningen in de hogere prijsklassen met de bijbehorende kwaliteit. De behoefte aan grotere woningen neemt toe terwijl het aantal personen dat woont in een woning afneemt. Ook de behoefte aan gemaksdiensten neemt toe. Individualisering blijft als trend verder doorwerken. Daarnaast neemt de vraag naar koopwoningen nog steeds toe.

Naast genoemde trends kan worden geconstateerd dat veranderingen elkaar opvolgen. Veranderingen deden zich voor op het gebied van investeren, van financieren en van wonen en woonwensen. Niet alleen onze sector is onderhevig aan voortdurende verandering, de gehele maatschappelijke omgeving is instabiel. Verandering is hierin de enige constante. Een sterkere positionering als onderneming is noodzakelijk voor de toekomst van een dienstverlenende organisatie die wil overleven.

3.1.4 Multiculturalisering van de samenleving

In de afgelopen periode kan worden geconstateerd dat de veelzijdigheid aan culturen in onze samenleving aandacht vraagt. De aandacht voor de klant en zijn/haar woonwensen geeft aan dat specifieke woonwensen en woonomstandigheden hun invloed hebben op het

te voeren beleid van de organisatie. De veelzijdigheid van culturen vraagt een extra inspanning bij het werken aan leefbaarheid in de wijken.

De overheid staat voor differentiatie in buurten en richt zich op scholing en werkgelegenheid om daarmee de sociale samenhang te versterken en de leefbaarheid van wijken te vergroten.

3.1.5 Ontwikkelingen in consumentengedrag

Onder paragraaf 3.1.3 zijn al een aantal consequenties van de toenemende welvaart aangegeven. Naast deze consequenties heeft de toenemende welvaart directe gevolgen voor het consumentengedrag. De klant is kritischer en kiest voor gemak. Mensen hebben hun eigen voorkeuren en willen hun eigen keuze kunnen maken.

In het consumentengedrag is een structurele ontwikkeling waarneembaar. Dit is onder te verdelen in drie aspecten. Ten eerste de individualisering; mensen willen zélf verantwoordelijk zijn en zélf kiezen. Ten tweede de democratisering; het wegvallen van hiërarchische kaders. Mensen hebben recht op een eigen mening. En ten derde de mediatisering; via internet en tv kunnen klachten, ervaringen of ontwikkelingen razendsnel uitgewisseld worden.

Mensen willen keuzes kunnen maken als het om wonen gaat. Bij de keuze van een nieuwe woning letten de mensen steeds meer op de kwaliteit van de woonomgeving. Zij willen een huis dat bij hen past. Zij willen hun woning naar hun eigen smaak kunnen inrichten en de ruimte hebben om hun woning aan te passen en op te knappen.

Klanten willen zeggenschap. Bewoners vragen nadrukkelijk zeggenschap over hun woonsituatie, zowel over hun woning als over het woonomgeving. Dit geeft goede kansen op betrokkenheid bij de buurt. Juist op deze schaal (buurt, straat) laat de mondige bewoner zich horen.

3.1.6 Ontwikkelingen binnen de huisvestingsbranche

Naast de genoemde generale trends zijn een aantal ontwikkelingen gaande binnen de corporatiebranche. Sommigen hiervan spelen zich af op de kortere termijn en andere meer op de langere termijn. We schetsen hieronder een aantal hiervan:

- a) de nota Wonen (2001) van staatssecretaris Remkes laat een algemeen beeld zien dat zich richt op een toename van overheidsbemoeienis en het afhouden van de corporaties van de markt;
- b) de nota Wonen gaat verder uit van een aantal te verkopen huurwoningen van 500.000 stuks;
- c) de stedelijke situatie vraagt om een forse inspanning op het gebied van de herstructurering;
- d) mensen willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Ook de overheid wil mensen die behoefte hebben aan zorg (ouderen, verstandelijk en lichamelijke gehandicapten, enzovoort) zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen;
- e) hoewel de aandachtsgroep van beleid steeds kleiner wordt, zal deze niet verdwijnen. Naar verwachting bestaat deze groep in 2010 uit 1,7 miljoen huishoudens. Tot de aandachtsgroepen van beleid behoren bijvoorbeeld mensen met een laag inkomen, ouderen en gehandicapten met een grote zorgbehoefte, langdurig werklozen, dak - en thuislozen en verslaafden;
- f) binnen de financiële sector loopt de discussie over de verhoudingen tussen beleggen en financieren. De consequenties van de Europese eenwording kunnen hierbij van invloed zijn;
- g) er valt een doorgaande trend te signaleren in de schaalvergroting. Grotere en middelgrote organisaties clusteren.

3.2 Ontwikkelingen in onderhoudsmanagement

Jaarlijks besteden woningcorporaties ruim 2,5 miljard euro aan bouwkundig en installatietechnisch onderhoud. Dit bedrag neemt door de veroudering van de woningvoorraad de komende jaren toe. Het overgrote deel van dit bedrag, zo'n 90 procent, wordt uitbesteed aan onderhoudsbedrijven. De corporaties hebben dus alle belang het uitbestede werk goed te regelen.

Een aantal grote woningcorporaties professionaliseert de inkoop van onderhoud. Zij kiezen voor een prestatie- of resultaatgerichte werkwijze in plaats van gedetailleerde opdrachten met nauwkeurige omschrijvingen van producten en activiteiten⁷.

Onderhoudsmanagement wil zeggen; het op gestructureerde wijze organiseren van het onderhoud. Dit betekent analyseren, conditieopname en prioriteiten stellen, een goede planning, een juiste inkoop en uitvoering, kwaliteitscontrole en evalueren.

Bij een prestatiegerichte werkwijze staat het formuleren van de gewenste onderhoudsprestaties centraal. Hierbij fungeren onderhoudsbedrijven niet langer alleen als aanbieder van uitvoeringscapaciteit. Ze profileren zich als actieve meedenker in het onderhoudsproces (co-maker). Ze nemen verantwoordelijkheden en risico's voor kwaliteit en kosten van opdrachtgevers over.

Diverse woningcorporaties zijn meerjarige overeenkomsten met onderhoudsbedrijven aangegaan. Juist door de meerjarigheid kan de meeste winst worden behaald. Vertrouwen in elkaars werkwijze is hierbij van wezenlijk belang.

De gangbare inkooppraktijk waarbij de laagste prijs vaak doorslaggevend is, dwingt de opdrachtnemers niet tot kwaliteitsverbetering. Prestatiegerichte samenwerkingsvormen doen dat wel door duidelijk afgesproken meetbare prestaties en garanties. Naast kwaliteitsverbeteringen vinden de woningcorporaties en onderhoudsbedrijven dat door prestatiegerichte samenwerking tevens kostenvoordelen behaald kunnen en moeten worden.

Ook bij de uitvoering van reparatie - en mutatieonderhoud is vaak sprake van een aantal vaste contracten met onderhoudsbedrijven. De uitbesteding van het werk op basis van afkoopcontracten en een gemiddeld aantal mutaties of klachten in de afgelopen jaren kan, mits goed geregeld, opdrachtgevers grote organisatorische voordelen bieden.

De ontwikkeling van prestatiegerichte samenwerkingsvormen is, ondanks de soms al jaren bestaande modelovereenkomsten, nog van vrij recente datum. De ontwikkelingen verschillen sterk per bouwdeel. Belangrijke doelstellingen van opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn continuïteit in de opdrachtverlening, kwaliteitsverhoging, directe en indirecte kostenbesparingen en zekerheid over de onderhoudskosten op de lange termijn, optimale procesbeheersing, en het meetbaar maken van prestaties.

Een lange termijn samenwerkingsvorm geeft opdrachtgevers en opdrachtnemers de meeste voordelen van prestatiegericht samenwerken. Voor de onderhoudsbedrijven mag continuïteit in de opdrachtverlening nooit het hoofddoel worden, want dat leidt tot passiviteit. Meerjarige samenwerking met opdrachtgevers moet gepaard gaan met proces - en prestatieverbeteringen en ook kostenbesparingen voor zowel het onderhoudsbedrijf als voor de opdrachtgever.

De inzet van woningcorporaties is sterk gericht op realisatie van budgetzekerheid en kwaliteitsborging. Corporaties willen ervaring opdoen met prestatiegericht werken en het vertrouwen opbouwen met bedrijven. Op termijn streven de woningcorporaties naar een lange termijn samenwerkingsvorm met onderhoudsbedrijven.

⁷ SBR (2003). Stichting Bouwresearch, prestatiegericht samenwerken bij onderhoud.

3.2.1 Ontwikkelingen Inkoopmanagement

De inkoopdiscipline krijgt steeds meer belangstelling en het bruist alom van nieuwe ideeën en benaderingen. Het is alom bekend dat bij inkoop een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces ligt.

Een professionele inkoop van onderhoud betekent dat de selectie van onderhoudsbedrijven en de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen een plaats krijgt op een strategisch- tactisch niveau in de organisatie, bijvoorbeeld bij een stafafdeling inkoop.

Professionalisering van de inkoop van onderhoud heeft alles te maken met de ontwikkeling van een professionele bedrijfsvoering van woningcorporaties. Welke disciplines en deskundigheid moet je als organisatie zelf in huis hebben, welke kan je beter inkopen en welke prijs - en prestatieafspraken maak je.

De juiste keuzes maken en de gekozen aanpak nauwkeurig vastleggen, daar draait het om bij een goede inkoopstrategie. Voor een goede inkoopstrategie is het van belang dat het inkoopproces toegepast wordt. Momenten in dit proces zijn specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en de nazorg⁸.

De controle op het uitgevoerde onderhoud is een wezenlijk onderdeel van het inkoopbeleid. GOKIT factoren, ofwel sturen op Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd,⁹ is een middel dat gebruikt kan worden.

Corporaties werken nu nog veel met verschillende leveranciers. In de utiliteitsbouw zien we de voorkeur naar een samenwerking met 1 leverancier. Daarnaast besteden de bedrijven in de utiliteitsbouw bijna één derde uit aan vaste relatie. We zien binnen de corporaties ook weinig samenwerkingsovereenkomsten op basis van totaalonderhoud. Totaalonderhoud betreft alle onderhoudssoorten en activiteiten van woningcomplexen.

De voorlopende bedrijven hebben door hun pro- actieve inkoopbeleid en hun weinig traditionele opstelling richting leveranciers een forse voorsprong op hun concurrenten. Wil je deze bedrijven achterhalen, dan zal men een barrière moeten doorbreken.

3.2.2 Ontwikkelingen leveranciersmanagement

Leveranciers kunnen zich in vier richtingen ontwikkelen¹⁰:

- a) leveranciers van capaciteit;
- b) specialisten;
- c) leveranciers van meerwaarde;
- d) dienstverlener.

Bij dienstverlening vormt de relatie het vertrekpunt voor zowel de opdrachtgever als de leverancier. Het consistent marketen van een bepaald concept speelt hierbij een belangrijke rol. Binnen dit bedrijfstype is een duidelijk onderscheid aanwezig tussen de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden, het marketen van het concept en het managen van de klantrelatie.

⁸ Gelderman C.J. & Albronda B.J. (1999). Professioneel inkopen. Eerste druk. Houten: Educative partners Nederland BV.

⁹ Maas G.W.A. & Pleunis J.W. (2001). Facility Management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

¹⁰ Barends, Gerard en Marc Wichman Ondernemerschap in een tijd van snelle verandering : Renovatie & onderhoud. Oktober pp 30-33.

Dit kan zelfs leiden tot een volledige scheiding waarbij de onderneming veel van het uitvoerende werk uitbesteedt aan een externe kring van bedrijven die zich zelf concentreert op de waardeschepping voor de opdrachtgever via een dienstenrelatie. Dit type relatie kan prima bijdragen aan de zekerheid over de onderhoudskosten over een lange periode.

Aan de hand van vooraf opgestelde criteria worden voorkeurleveranciers geselecteerd. Door deze leveranciers te monitoren wordt onder andere hun toegevoegde waarde als partner gemeten.

Als het gaat om een goed inkoopbeleid dan is een goed partnerschap essentieel voor zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever. Maatschappelijk gezien is een goed partnerschap de basis voor een goede prijsvorming, met inachtneming van de kwaliteit, waar het gaat om inkoop van onderhoud. Leveranciers moeten zorgen voor één aanspreekpunt, zorg voor goede afspraken, productgarantie, goede logistiek, planning, afstemming en systeemgarantie.

Voor de organisatie en de leveranciers is het zinvol om te beoordelen op hun prestaties¹¹. In hoeverre leveren leveranciers volgens afspraak en hoe verloopt het contact met de leveranciers. Het eerste deel kan via een informatiesysteem worden bijgehouden, het tweede deel vereist enig papierwerk. Het evalueren van de resultaten van bovengenoemde leveranciers evaluatiemethode is zeer belangrijk. Zo kan de voorgestelde methode telkens worden aangescherpt, waardoor ze prettig werkbaar blijft en leidt tot gefundeerde oordelen over de situatie en prestaties van leveranciers.

3.3 Samenvatting

Naast genoemde trends kan worden geconstateerd dat veranderingen elkaar opvolgen. De branche is niet te vergelijken met de situatie van 20 jaar geleden. Veranderingen deden zich voor op het gebied van investeren, van financieren en van wonen en woonwensen.

Een sterkere positionering als onderneming en onderhandelingsmacht zijn noodzakelijk voor het toekomstperspectief van de dienstverlenende organisaties die willen overleven. Woningcorporaties ontwikkelen zich tot zelfstandige, bedrijfseconomische en marktgerichte ondernemingen.

Het leveren van een goede kwaliteit van het product, een goede service, snelheid in de processen, snelheid in informatie, gebruiksgemak en functionaliteit zijn factoren die van invloed zijn op het consumentengedrag. Deze factoren moeten verweven zijn in de primaire bedrijfsprocessen van de bedrijfsvoering. De core business van een corporatie is aan het verschuiven van pand naar klant. De primaire bedrijfsprocessen die tot de core business van de bedrijfsvoering gerekend worden zijn deze waar de klant centraal staat.

Concentratie op de core business en dus op de primaire bedrijfsprocessen waarin de klant centraal staat vergen een klantfocus en een andere benadering binnen de organisatie.

De ontwikkelingen op het gebied van onderhoudsmanagement richten zich op een lange termijn samenwerking met leveranciers. Er wordt gekozen voor een prestatie- of resultaatgerichte werkwijze. Hierbij fungeren onderhoudsbedrijven als meedenker in het onderhoudsproces en nemen (partner) verantwoordelijkheden en risico's voor kwaliteit en kosten van opdrachtgevers over. Naast kwaliteitsverbeteringen vinden de woningcorporaties en onderhoudsbedrijven dat door prestatiegerichte samenwerking directe en indirecte kostenbesparingen, zekerheid over de onderhoudskosten op de lange termijn en een optimale procesbeheersing behaald kunnen worden.

¹¹ www.cbp.nl

4 Klanttevredenheid Vestia Nootdorp

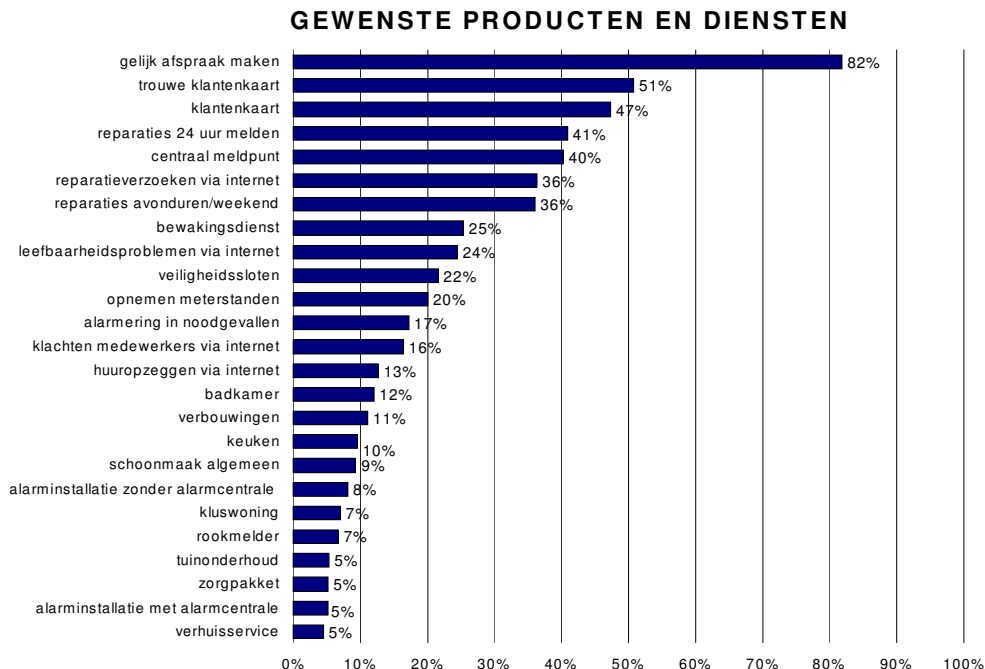
Om de kritische succesfactoren van het werkproces reparatieonderhoud in kaart te brengen zijn de gegevens van klanttevredenheidsonderzoeken geanalyseerd. Hiermee is inzicht gekregen in de waardering en de belangrijke factoren van de klant in het proces reparatieonderhoud.

In dit hoofdstuk zijn de meeste relevante gegevens voor dit onderzoek beschreven. Voor de uitgebreide samenvatting van de tabellen verwijs ik naar bijlage 4. Het kwaliteitsbeleid van Vestia is voor de volledigheid toegevoegd in bijlage 5.

4.1 Tweejaarlijks onderzoek 2003, 2005

In 2003 is Vestia gestart met het onderzoeken van de eisen en wensen van de klanten van de dienstverlening. Om te inventariseren wat de succesfactoren zijn voor het proces reparatieonderhoud heb ik in de volgende alinea's de belangrijkste factoren beschreven.

In het onderzoek is ook aan de klanten gevraagd wat de wensen zijn ten aanzien van de dienstverlening van Vestia Nootdorp. In figuur 4.1 zien we dat de belangrijke elementen vooral gericht zijn op het werkproces reparatieonderhoud.



figuur 4.1 gewenste producten en diensten.

De belangrijkste elementen voor het werkproces reparatieonderhoud zijn:

- de verbetersuggesties liggen voornamelijk op het vlak van sneller en beter werken en het maken van duidelijke afspraken en deze ook nakomen;
- de mogelijkheid meteen bij het melden van een reparatieverzoek een afspraak te maken is een dienst waar zeer veel behoefte aan bestaat. Aan de mogelijkheid om 24 uur per dag reparaties te laten uitvoeren, heeft 41% van de bewoners van Vestia Nootdorp behoefte;
- ruim 58% van de klanten van Vestia Nootdorp heeft de beschikking over Internet. De interesse van 36% om reparatieverzoeken via Internet te melden is in dit kader een redelijk hoog percentage.

Het uitvoeren van de reparaties is op drie elementen beoordeeld: de vriendelijkheid van de medewerkers, de netheid van de reparaties en het tijdsbestek waarbinnen het probleem is verholpen. De vriendelijkheid wordt het beste gewaardeerd met een 7,9, de netheid waarmee de reparatie is uitgevoerd, wordt beoordeeld met 7,4 en de tijd waarbinnen de reparatie is uitgevoerd krijgt de laagste waardering (=6,7).

De belangrijkste verbeterpunten van de klanten uit het onderzoek van 2003 en 2005 voor Vestia Nootdorp zijn:

- a) afspraken nakomen en de vinger aan de pols houden;
- b) sneller reageren op vragen en klachten;
- c) meer deskundigheid van de medewerkers;
- d) bewoners serieus nemen;
- e) geen tussenpersonen meer, meer persoonlijk contact;
- f) meer tijd nemen voor de klant, beter luisteren en beter communiceren;
- g) betere controle op onderaannemers/andere onderaannemer.

4.2 Procesmeting reparatieverzoeken 2004/2005

In 2004 is Vestia gestart met het continu onderzoeken van de klanttevredenheid van de uitgevoerde reparatieverzoeken. Om te inventariseren wat de succesfactoren zijn voor het proces reparatieonderhoud heb ik in de volgende alinea's de belangrijkste factoren beschreven.

4.2.1 Algemene tevredenheid

De algemene tevredenheid van de klanten is sinds 2004 met bijna een heel punt gestegen. In 2004 een score van 6,7 en inmiddels in 2005 een 7,6.

4.2.2 Melden van een reparatieverzoek

In het eerste kwartaal van 2005 was de klant op het meetpunt "melden van een reparatieverzoek" ontevreden wat zich uit in een onvoldoende.

Door het afschaffen van het spreekuur (bereikbaarheid reparatieverzoeken van 8.00 tot 10.00) in eerste kwartaal van 2005 is in het 2^{de} kwartaal van 2005 de bereikbaarheid verbeterd. Dit is terug te zien in de positieve tevredenheid.

Overwegend zoeken klanten telefonisch contact met de organisatie voor het indienen van een reparatieverzoek. Dit betekent dat de belasting en de klanttevredenheid voor de binnenkomende reparatieverzoeken vooral op de telefonische omgeving drukt.

Er is een verband tussen de klanttevredenheid en het minimaliseren van een herhaald verzoek voor een afspraak van een reparatieverzoek.

4.2.3 Uitvoeren van een reparatieverzoek

In de procesmeting wordt de daadwerkelijke (technische) uitvoering van het reparatieverzoek gemeten. Dit geeft inzicht in de klanttevredenheid over de uitvoering van het reparatieverzoek en de kwaliteit van de leveranciers vanuit klantperspectief.

Zoals de tabellen (zie bijlage 4) laten zien zijn de klanten tevreden over de uitvoering van een reparatieverzoek. De relatie tussen de uitvoering van een reparatieverzoek, klanttevredenheid in de uitvoering en het tijdsbestek waarin dit is uitgevoerd is niet van invloed is op de klanttevredenheid.

4.2.4 Belangrijkste verbeterpunten reparatieverzoeken

In de open antwoorden kunnen klanten aangeven op welke aspecten van de dienstverlening verbeteringen nodig zijn.

De klanten geven aan dat de dienstverlening bij het melden van een reparatieverzoek, het uitvoeren van een reparatieverzoek, de communicatie, deskundigheid en de snellere afhandeling van een reparatieverzoek te verbeteren zijn.

4.3 Klantenpanel reparatieonderhoud

Om de resultaten van het onderzoek naar de klanttevredenheid in relatie tot de gemeten onderdelen te spiegelen is een klantenpanel reparatieonderhoud georganiseerd. In bijlage 6 is het verslag toegevoegd. Een klantenpanel bestaat uit bestaande klanten van Vestia Nootdorp. Deze klanten zijn aselect uitgenodigd. Doel van deze bijeenkomst is om de klant te vragen welke belangrijke verbeterpunten er zijn en welke onderdelen van het werkproces belangrijk is.

Tijdens deze bijeenkomst is d.m.v. een presentatie aan klanten gevraagd te reageren op een stelling/vraag (zie bijlage 7) op de locatie Vestia Nootdorp.

Samenvattend hebben de klanten aangegeven dat zij de volgende aspecten belangrijk vinden of voor verbetering vatbaar zijn bij het in behandeling nemen en afhandelen van een reparatieverzoek:

- a) het houden van een juiste intake van het reparatieverzoek tussen klant en medewerker corporatie;
- b) mogelijkheid tot gelijk maken van een afspraak voor een reparatieverzoek;
- c) voorkomen van onnodige klantcontactmomenten;
- d) 1 aanspreekpunt voor alle reparatieverzoeken, zowel fysiek als telefonisch;
- e) pro –actief omgaan met het beheer contactmomenten, bijvoorbeeld voortgangsbewaking reparatieverzoek;
- f) duidelijkheid en communicatie, klant wil weten wie doet wat, wanneer en waar;
- g) snelheid oplossen opleveringspunten nieuwbouw.

4.4 Tussentijdse enquête reparatieonderhoud

Om meer informatie te genereren over de belangrijke factoren voor een klant in het proces reparatieonderhoud heb ik een enquête opgesteld over reparatieverzoeken (zie bijlage 8). De resultaten van de enquête en de open antwoorden van de enquête zijn respectievelijk in bijlage 9 en 10 opgenomen.

Samenvattend zijn de volgende elementen uit de enquête naar voren gekomen :

- a) afspraken nakomen;
- b) deskundigheid;
- c) het maken van een afspraak waarvan een tijdsblok van meer dan 2 uur wordt gehanteerd resulteert in klantontevredenheid;
- d) dat lange doorlooptijden van het uitvoeren van een reparatieverzoek resulteert in klantontevredenheid;
- e) dat klanten tevreden zijn over de desbetreffende onderhoudsmedewerker.

4.5 Samenvatting

Samenvattend uit hoofdstuk 4 komen een aantal belangrijke factoren uit de kwaliteitsonderzoeken van USP, de tussentijds enquête onder klanten en het klantenpanel. Deze zijn :

- a) nakomen van afspraken;
- b) voorkomen van onnodige klantcontactmomenten;
- c) pro- actief omgaan met het beheer contactmomenten, bijvoorbeeld voortgangsbewaking reparatieverzoek;
- d) sneller handelen op vragen en klachten;
- e) direct maken van een afspraak voor een reparatieverzoek;
- f) duidelijkheid en communicatie, klant wil weten wie doet wat, wanneer en waar;
- g) geen tussenpersonen meer, meer persoonlijk contact;
- h) meer tijd nemen voor de klant, beter luisteren en beter communiceren;
- i) één aanspreekpunt voor alle reparatieverzoeken, zowel fysiek als telefonisch;
- j) meer deskundigheid van de medewerkers;
- k) bewoners serieus nemen;
- l) betere controle op onderaannemers;
- m) het houden van een juiste intake van het reparatieverzoek tussen klant en medewerker corporatie;
- n) snelheid oplossen opleveringspunten nieuwbouw.

Deze kritische succesfactoren zijn van belang voor de bedrijfsvoering van Vestia Nootdorp. Deze succesfactoren dienen verweven te zijn in de bedrijfsprocessen. Het vergt een andere benadering, aanpak en focus om als organisatie volledig te kunnen concentreren op de kritische succesfactoren van de klant.

5 Proces reparatieonderhoud

In dit hoofdstuk wordt een verschillenanalyse van het werkproces reparatieonderhoud in vergelijking met andere deelbedrijven beschreven. Daarnaast wordt de huidige situatie van het werkproces van Vestia Nootdorp beschreven.

Om inzicht te krijgen in de eventuele knelpunten van het werkproces reparatieonderhoud heb ik het huidige werkproces van Vestia Nootdorp en van andere deelbedrijven geanalyseerd. Daarnaast heb ik één op één sessies met medewerkers van de afdeling Klantenservice en de afdeling Verhuur, Onderhoud en Beheer gehouden.

5.1 Verschilanalyse werkproces deelbedrijven – Vestia Nootdorp

In het onderzoek naar de werkprocessen van andere deelbedrijven is gezocht naar verschillen in de processtappen. Deze verschillenanalyse is uitgevoerd door het vergelijken van de procesbeschrijvingen van een aantal deelbedrijven (zie bijlage 11).

5.1.1 Melding en beoordeling

Bij de deelbedrijven die zijn geanalyseerd zie je dat de melding bij elke vestiging binnenkomt en wordt beoordeeld door een afdeling klantenservice cq frontoffice. De melding kan op diverse manieren binnen komen: digitaal, fysiek, per post of telefonisch.

De beoordeling van de noodzaak van een inspectie voor een complex reparatieverzoek, directe uitbesteding of een offerte traject wordt door de frontoffice uitgevoerd. Dit is ook het geval bij Vestia Nootdorp. Net als bij de overige deelbedrijven gebeurt dit op basis van inlevingsvermogen en ervaring. Daar waar een reparatieverzoek complex is, wordt de klant doorverwezen naar de wijkopzichter of wordt in de meeste gevallen direct een afspraak gemaakt voor de klant en de wijkopzichter. Vaak levert dit een spanningsveld op tussen de klantbeleving van de frontoffice medewerkers en de beschikbare capaciteit van de backoffice.

De analyse van de intake gebeurt op basis van ervaring en kunde. Bij deze deelbedrijven is geen sprake van een instrument die de medewerker aan de frontoffice ondersteunt in de intake van een reparatieverzoek. Vaak wordt verwezen naar een draaiboek met daarin een algemene omschrijving van het type reparatieverzoek en/of de werkwijze voor het in opdracht geven van een reparatieverzoek.

5.1.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In vergelijking met Vestia Nootdorp wordt er door de deelbedrijven heel verschillend omgegaan met de bevoegdheden van de medewerkers die een reparatieverzoek beoordelen. Zo is bij Vestia Nootdorp de financiële bevoegdheid van een frontoffice medewerker tot € 750,- en varieert dit bij de overige deelbedrijven van € 500,- tot € 2500,-.

Bij de deelbedrijven, waar de financiële bevoegdheden van de frontoffice hoger zijn dan € 500,-, is binnen de afdeling een coördinator reparatieonderhoud of een opzichter reparatieonderhoud aanwezig. Dit biedt een aantal voordelen:

- a) het is efficiënt door de bundeling van de verantwoordelijkheden in één afdeling;
- b) de activiteiten en de communicatie is in 1 afdeling gebundeld;
- c) de communicatielijnen zijn kort en snelle.

Verder is, in de vergelijking met de deelbedrijven opvallend dat geen deelbedrijf de verantwoordelijkheid voor het proces reparatieonderhoud heeft verdeeld over twee verschillende managers. Bij diverse deelbedrijven is deze verantwoordelijkheid ondergebracht bij één manager.

5.1.3 Opdracht

Net zoals bij Vestia Nootdorp maken de overige vestigingen, veelal door de frontoffice medewerkers, de opdrachten voor een reparatieverzoek aan. Alle deelbedrijven maken gebruik van hetzelfde primair systeem de opdrachten te registreren.

Diverse deelbedrijven werken met gestandaardiseerde eenheidsprijzen voor het proces reparatieonderhoud (leverancier heeft zicht via de Raamovereenkomst¹² gecommitteerd aan de eenheidsprijzen). Door het standaardiseren van de prijzen voor reparatiewerkzaamheden is het niet meer nodig een opdracht, die buiten een financiële norm uitkomt, via een tijdrovend offertetraject te laten verlopen. Nadeel hiervan is dat bij complexe en duurdere reparatieverzoeken iemand de voorcalculatorische kosten moet berekenen. Dit gebruikt veel capaciteit van de interne organisatie.

Bij het ene deelbedrijf controleert de wijkopzichter pas na ontvangst van een factuur steekproefsgewijs een technische gereed melding. In sommige gevallen vindt helemaal geen controle plaats. Een controle is alleen zinvol voordat de factuur is betaald.

5.1.4 Financiële afhandeling

Bij Vestia Nootdorp worden de ontvangen facturen van de leverancier (nacalculatorische kosten) geregistreerd in de administratie en vervolgens ter fiattering aangeboden aan de bevoegde.

Bij de overige deelbedrijven wordt daar verschillend mee omgegaan. Bij Vestia Rotterdam – Zuid worden de nacalculatorische kosten per kwartaal gefactureerd en verdeeld per complex. Bij een tweetal deelbedrijven worden tijdens het opvoeren van een opdracht de verwachte kosten geregistreerd (eenheidsprijzen) en vindt geen vastlegging van de werkelijke kosten meer plaats.

5.2 Analyse werkproces reparatieonderhoud Vestia Nootdorp

Wat zijn nu de praktische knelpunten in het proces? Door middel van één op één sessies met medewerkers van Vestia Nootdorp heb ik inzicht gekregen in het werkproces reparatieonderhoud. De betrokken medewerkers zijn belast met de dagelijkse uitvoering van het reparatieonderhoud.

5.2.1 Procesverantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheden van het werkproces reparatieverzoeken zijn bij Vestia Nootdorp verdeeld over twee verschillende managers. De manager Klantenservice is verantwoordelijk voor de reparatieverzoeken onder de € 750,- en de manager Verhuur, Beheer en Onderhoud is verantwoordelijk voor de reparatieverzoeken boven de € 750,- . Daarnaast zijn de bevoegdheden, de inhoudelijke beoordeling en de afhandeling van een reparatieverzoek verdeeld over 2 afdelingen.

De deling in de verantwoordelijkheden van het proces bezorgt de medewerkers van de twee verschillende afdelingen regelmatig onduidelijkheid. Wie is nu voor wat verantwoordelijk, wie bepaalt nu wat en wie zorgt voor de afhandeling? De onduidelijkheid zit niet alleen in de formele structuur (financiële bevoegdheden) maar ook in het beheren van de voortvloeiende secretariële werkzaamheden uit de opdrachtverstrekking.

De opdrachtverstrekker heeft geen inzicht in de uiteindelijke gefactureerde kosten. Voor een juiste en volledige controle is dit echter noodzakelijk. Daarnaast worden de facturen

¹² Raamovereenkomst Vestia. Overeenkomst waarbij algemene zaken tussen de opdrachtgever, Vestia, en de aannemer is geregeld.

regelmatig van afdeling geswitcht omdat de desbetreffende medewerker van mening is dat een bepaalde factuur door iemand anders afgehandeld moet worden. Dit gebruikt veel capaciteit en energie. Tevens is dit inefficiënt.

Ook bestaat een spanningsveld tussen de verwachtingen van de klant, medewerker van de frontoffice en de wijkopzichter. Afspraken zijn niet helder geformuleerd, zodat de medewerker van de frontoffice met de klant niet direct een afspraak kan maken voor het uitvoeren van een inspectie. Dit veroorzaakt onnodige klantcontacten en doorlooptijden van een reparatieverzoek.

5.2.2 Intake reparatieverzoek

Op het moment dat een klant een reparatieverzoek indient, moet een analyse uitgevoerd worden door de desbetreffende medewerker. Niet alleen of het type reparatieverzoek al eerder is voorgekomen in de onderhoudshistorie, maar ook of het type reparatieverzoek wel voor rekening van de verhuurder is. Tevens of een opdracht in uitvoering is van een complex waar bijvoorbeeld planmatig onderhoud wordt uitgevoerd, of sprake is van een woning die nog gemuteerd wordt, of komt het reparatieverzoek in aanmerking voor garantie/nazorg, of zorgt een VVE (Vereniging van Eigenaren) voor het onderhoud.

Na deze uitvoerige analyse dient de medewerker een goede omschrijving te formuleren voor de opdracht. Vervolgens wordt deze opdracht uitbesteedt aan een leverancier. Op dat moment wordt aan de klant onvoldoende aangegeven wat de klant mag verwachten van de leverancier en Vestia Nootdorp. Zoals: is binnen 48 uur een afspraak gemaakt?, wie gaat er een afspraak maken en wanneer vindt de uitvoering plaats?

5.2.3 Administratieve werkzaamheden

Voor elk reparatieverzoek dient, zoals gezegd, een opdracht aangemaakt te worden. Naast de juiste omschrijving van de opdracht, is bij het aanmaken van belang de juiste coderingen te hanteren voor de boeking. Vervolgens dient deze opdracht verstuurd te worden en boekt de leverancier deze opdracht in.

Tussen de opdrachtfase en de daadwerkelijke uitvoering bewaken de medewerkers van Vestia de opdrachten. Dit is een tijdrovende klus. Gemiddeld staan per maand 250 tot 300 opdrachten open. Dit betekent dat elke medewerker van Vestia Nootdorp 50 tot 60 opdrachten per maand moet bewaken.

Naast het feit dat de systemen van de leverancier en die van Vestia Nootdorp niet op elkaar aansluiten, is het onoverzichtelijk te kunnen bewaken wat nu wel en niet is uitgevoerd. Daarnaast heeft Vestia Nootdorp veel leveranciers die bewaakt moeten worden. In 2004 voerde nog 5 leveranciers 85 % van de opdrachten uit. In 2005 is dit opgelopen naar 10 leveranciers.

Nadat de werkzaamheden zijn uitgevoerd dient de leverancier zijn werkzaamheden gereed te melden aan Vestia Nootdorp. Dit gebeurt in de praktijk zelden waardoor onvoldoende informatie is voor de bewaking. Ook is het niet mogelijk om een technische controle uit te voeren omdat het tijdspad van uitvoering en gereedmelding te lang is.

Vervolgens wordt de opdracht gefactureerd aan de organisatie (veel leveranciers factureren zoveel mogelijk gecombineerd met een aantal opdrachten). Dan wordt de factuur intern ingeboekt en uitgezet naar de desbetreffende medewerker / verantwoordelijke.

5.2.4 Technische controle

Tijdens de sessies is gebleken dat geen tot nauwelijks een controle plaatsvindt op de uitgevoerde of in uitvoering zijnde opdrachten. Alle opdrachten (2900 per jaar) controleren is een tijdrovende bezigheid.

5.2.5 Leveranciers

Structureel worden opdrachten die bijvoorbeeld in januari zijn verstrekt pas financieel verwerkt in april en/of mei. Dit betekent lang openstaande opdrachten waarvan men niet weet of de voorcalculatorische kosten ook de daadwerkelijke kosten zijn.

Daardoor zijn de kwartaalrapportages gebaseerd op geschatte en verwachte kosten, mits er bij opdrachten geschatte kosten zijn opgevoerd. In de praktijk blijkt dit niet altijd het geval en resulteert dit in een moeilijk beheersbaar financieel management.

Leveranciers hebben zich in de raamovereenkomst geconformeerd aan een gedragscode. Zoals: tijdsindicaties van afspraken, doorlooptijden uitvoering en facturatie, gereedmelding en het gedrag van de leverancier. In de praktijk blijkt dat deze afspraken niet, nauwelijks of onregelmatig worden nagekomen door de leveranciers.

5.2.6 Aftersales

Het werkproces voorziet op dit moment in een processtap aftersales. Uit de sessies blijkt dat deze nauwelijks wordt uitgevoerd. Daar waar de aftersales wordt toegepast is dat vooral reactief en in een opwelling. Dit zou een gouden contactmoment moeten zijn.

5.3 Samenvatting

Uit de praktijk blijkt dat de uitvoerende medewerkers nauwelijks tot geen capaciteit hebben om de klantrelaties en de daarbij belangrijke succesfactoren te bewaken en/of te coördineren. Zij zijn vooral bezig met de administratieve verwerking van het proces. Zoals de financiële controle en registratie, voortgangsbewaking (leverancierrelatie) en het aanmaken en verwerken van opdrachten. De focus is op dit moment administratief gericht.

Daarnaast is het opvallend dat bij het proces reparatieonderhoud onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de stappen waar de klant centraal staat. Denk hierbij aan aftersales, de intake en de voortgangsbewaking (klantrelatie) van een reparatieverzoek.

De frontoffice afdeling moet als kernactiviteit de klantcontacten beheren. Op dit moment is dat bij Vestia Nootdorp niet het geval. De afdeling is voornamelijk bezig met de secundaire activiteiten van het proces reparatieonderhoud.

De uitvoerende medewerkers van Vestia Nootdorp moeten zich richten op de klantrelatie van het proces reparatieonderhoud. Dit is een kernactiviteit van een frontoffice afdeling die moet bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie, de klant staat centraal.

6 Financiële analyse reparatieonderhoud

Er zijn al sinds enige jaren geen woningbouwsubsidies meer, terwijl de herstructureringsopgave flink wat geld gaat kosten. Financieel beleid wordt daardoor steeds belangrijker. Eigenlijk heeft Vestia maar twee echte inkomstenbronnen; de maandelijkse huurbetaling door de huurders en de verkoop van de bestaande woningen.

Vestia Nootdorp moet de financiële administratie en bedrijfsvoering dubbel verantwoorden. Vestia Nootdorp is eigenaar van de woningen in het gebied Nootdorp (900 VHE's). Van de woningen in Ypenburg is Vestia gedeeld eigenaar met 3 andere corporaties, Steadion, Vidomes en Rijswijk Wonen. Deze corporaties hebben voor de woningen in Ypenburg een aparte stichting opgestart, Stichting Woonformatie Ypenburg. Alle 4 corporaties participeren in deze stichting op bestuurlijk niveau. Vestia Nootdorp verhuurt en beheert namens deze stichting de woningen.

Dit betekent dat alle onderdelen van de financiële administratie (begroting, jaarrekening etc.) en de verantwoording daarvan apart worden uitgevoerd.

In de volgende paragrafen heb ik de financiële kaders en de kwantitatieve gegevens separaat omschreven. De winst- en verliesrekening van SWY is buiten beschouwing gelaten. De onderdelen die betrekking hebben op reparatieonderhoud, zijn in de volgende paragrafen nader omschreven.

6.1 Onderhoudslasten reparatieonderhoud

In de onderstaande analyse zijn de gegevens (zie bijlage 12) gesplitst in Nootdorp (VNO) en Ypenburg (SWY). De verschillen zijn nu inzichtelijk in het woningbestand en anderzijds omdat de voorraad in Ypenburg en Nootdorp financieel apart worden verantwoord aan respectievelijk Vestia en Stichting Woonformatie Ypenburg.

De afdeling Klantenservice is verantwoordelijk voor alle reparatiewerkzaamheden onder de € 750,-, en de afdeling Verhuur, Onderhoud en Beheer is verantwoordelijk voor alle reparaties groter dan € 750,-.

	Werkelijk						Begroting	Gemiddeld Bedrijfstak
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005	2004
aantal reparatieverzoeken								
VNO	600	650	899	707	742	1089	895	900
SWY	105	330	427	1191	1298	2083	1784	1774
gem aantal reparaties per vhe								
VNO	0,99	0,92	1,28	1,01	0,94	1,21	1,01	1,00
SWY	0,31	0,89	0,53	0,77	0,75	1,17	0,99	1,00
kosten reparatieonderhoud								
VNO	€ 141.961	€ 190.454	€ 165.071	€ 195.707	€ 273.179	€ 374.093	€ 234.605	€ 154.835
SWY	€ 33.267	€ 56.244	€ 43.018	€ 186.495	€ 206.656	€ 327.578	€ 214.320	€ 308.632
gem. bedrag aan reparatie- onderhoud per vhe								
VNO	€ 235	€ 271	€ 235	€ 279	€ 348	€ 416	€ 261	€ 214
SWY	€ 98	€ 151	€ 53	€ 121	€ 119	€ 185	€ 121	€ 214
gem bedrag per reparatie								
VNO	€ 237	€ 293	€ 184	€ 277	€ 368	€ 344	€ 262	€ 173
SWY	€ 317	€ 170	€ 101	€ 157	€ 159	€ 157	€ 120	€ 173
totaal gem bedrag onderhoud per vhe								
VNO	€ 745	€ 866	€ 2.563	€ 1.462	€ 1.797	€ 2.059	€ 2.504	€ 1.226
SWY	€ 200	€ 219	€ 157	€ 172	€ 233	€ 307	€ 302	€ 1.226
aantal woningen								
Nootdorp	605	704	702	702	786	900	900	
Ypenburg	338	372	811	1537	1731	1774	1774	

Figuur 4.1 Onderhoudsgegevens

Reparatieverzoeken groter dan € 750,- zijn veelal complex, hebben eerst een inspectie nodig en er ligt een verband met het jaarlijks actualiseren van de onderhoudsbegroting.

Het reparatieonderhoud kent in 2005 een overschrijding van 30% op de gemiddelde kosten per reparatieverzoek. Er zijn 16 tot 21% meer reparatieverzoeken ingediend dan begroot.

Op basis van de historie kunnen we zien dat de onderhoudslasten voor reparatieonderhoud ieder jaar toenemen. De gemiddelde kosten worden daardoor per woning steeds hoger. De consequenties van een toename in de onderhoudslasten per woning kunnen gevolgen hebben op de financiële continuïteit van de reguliere exploitatie van Vestia Nootdorp.

Bij het afsluiten van onderhoud 2005 heeft een organisatorische wijziging plaatsgevonden t.o.v. 2004. De lasten onderhoud die uitgevoerd zijn in 2005 zijn nu ook daadwerkelijk geboekt in 2005 (zoals de AM ook voorschrijft).

In vergelijking met de begroting van 2004 is in 2005 geen post doorgevoerd voor garantie/nazorg (in 2004 is nog rekening gehouden met € 100.000,-). Dit betekent dat de volledige uitgaven in 2005 ad € 15.000,- (geboekte kosten) ten last komt van reparatieonderhoud i.p.v. de aparte post zoals in 2004.

De stijging in kosten heeft een relatie met het uitvoeren van vervanging van badkamers en keukens (doordat het bezit in Nootdorp nu zo rond de 15-20 jaar oud is). Het betrof hier voornamelijk het oplossen van lekkages, het vervangen en vernieuwen van tegelwerk in de doucheruimte, het vervangen van de keukens, werkzaamheden voor vochtproblemen, opdrachten voor voegwerkzaamheden, bouwkundige werkzaamheden en het vervangen van de riolering.

6.2 Samenvatting

De daadwerkelijke uitgaven in 2005 staan niet in verhouding met de begroting van 2005. Dit is ook lastig in te richten gezien het onderhoudsbeleid (zie hoofdstuk 7) van Vestia Nootdorp. Bovendien heeft Vestia Nootdorp veel last van complexe reparatieverzoeken door achterstallig planmatig onderhoud aan de binnenzijde van de woningen en daardoor meer kosten. Daarnaast is het begroot van het aantal reparatieverzoeken en/of de te verwachten kosten met het huidige onderhoudsbeleid afhankelijk van de aantallen reparatieverzoeken.

De kosten zijn niet volledig voorspelbaar en beheersbaar. Door Vestia kan geen invloed uitgeoefend worden op het sturen van de aantallen meldingen en de kostprijs per melding door het huidige onderhoudsbeleid. De enige besparing met het huidige beleid is te realiseren in de directe kosten van Ypenburg op garantie/nazorg.

7 Onderhoudsmanagement

Onderhoud is een ondersteunend proces. Onderhoudsmanagement is het onderhoud aan de woningen op een zodanige wijze organiseren dat op een effectieve en efficiënte wijze onderhoudsactiviteiten uitgevoerd worden: zodat de organisatie zich kan richten op de kernactiviteiten van de bedrijfsvoering.

Bij de keuze om zelf onderhoud uit te voeren of uit te besteden gaat het om een aantal elementen. Bijvoorbeeld de strategische- en beleidsmatige doelen en de kernactiviteiten van de organisatie. Voordelen bij het uitbesteden van het onderhoud zijn vaak de financiële voorwaarden, de bedrijfsrisico's, de bedrijfseconomische voordelen en het opvangen van de pieken in het onderhoud. Nadelen die uitbesteding met zich meebrengen is het verlies van flexibiliteit en controle.

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste knelpunten in het onderhoudsmanagement van Vestia Nootdorp beschreven.

7.1 Onderhoudsmanagement Vestia Nootdorp

Onderhoudsmanagement wil zeggen het op gestructureerde wijze organiseren van het onderhoud. Dit betekent analyseren, met conditieopname en prioriteiten stellen, een goede planning, een juiste inkoop en uitvoering, kwaliteitscontrole en evalueren.

Binnen Vestia Nootdorp zijn de verantwoordelijkheden en beheer van het proces reparatieonderhoud gesplitst over 2 afdelingen: de afdeling Verhuur, Onderhoud en Beheer en de afdeling Klantenservice. De afdeling Verhuur, Onderhoud en Beheer is tevens verantwoordelijk voor het beheer van de mutatie en het planmatig onderhoud.

Bij Vestia Nootdorp is meer dan in de Vestia deelbedrijven in grotere steden sprake van eengezinswoningen. De type woningen hebben invloed op de onderhoudslasten. De onderhoudslasten worden bepaald door vier factoren:

- a) materiaalkeuze en detaillering;
- b) hoeveelheden (streckende en vierkante meters);
- c) kosten per hoeveelheid;
- d) bereikbaarheidskosten.

7.1.1 Planmatig Onderhoud

De meerjarenbegroting komt tot stand door per bouwdeel het onderhoud en vervanging op basis van de technische levenscyclus in combinatie met de normbedragen van dat bouwdeel. De jaarbegroting is gedetailleerder op basis van bouwkundige inspecties.

In Nootdorp zijn 400 van 914 woningen ouder zijn dan 20 jaar. Gezien de historie van achterstallig onderhoud binnen en buiten de woningen in Nootdorp, vaak gecombineerd met een relatief lange bewoningsduur, is de onderhoudsopgave groter dan gemiddeld.

In de afgelopen jaren heeft Vestia Nootdorp een inhaalslag gemaakt. In het wegwerken van het achterstallig onderhoud, in het uitzoeken van een begrotingssysteem, het opstellen van de onderhoudsplanung en het verzamelen van complexkennis.

Voor de woningen in Ypenburg vergt het planmatig onderhoud een andere manier van aandacht. Complexen zijn niet ouder dan 8 jaar waardoor de onderhoudswerkzaamheden zich op dit moment beperken tot schilderwerkzaamheden.

7.1.2 Mutatieonderhoud

De achterstallige onderhoudswerkzaamheden in Nootdorp worden aan de buitenzijde planmatig aangepakt. Doordat er achterstallig onderhoud is aan de buitenzijde van de woning en er aan de binnenzijde van de woning geen tot nauwelijks onderhoud is uitgevoerd, heeft Vestia Nootdorp te maken met hoge onderhoudslasten.

De woningen moeten voor de volgende klant weer verhuurbaar gemaakt worden. De werkzaamheden die in een gemiddelde woning uitgevoerd worden dienen aan de eisen te voldoen op het gebied van veiligheid, gezondheid en techniek. Om daaraan te voldoen zijn veel werkzaamheden nodig.

Het inventariseren, begroten, uitbesteden en bewaken van deze werkzaamheden vergen veel capaciteit van de organisatie. De begeleiding naar de uitvoering toe staat centraal en niet de controle en bewaking van de mutatieworkzaamheden.

7.1.3 Reparatieonderhoud

De achterstallige onderhoudswerkzaamheden in Nootdorp worden aan de buitenzijde planmatig aangepakt. Doordat er achterstallig onderhoud is aan de buitenzijde van de woning en er aan de binnenzijde geen tot nauwelijks onderhoud is uitgevoerd, heeft Vestia Nootdorp te maken met hoge onderhoudslasten.

Zoals aangegeven hanteert Vestia Nootdorp een beleid waarin alleen de buitenzijde van de woningen planmatig worden geïnventariseerd, georganiseerd en begroot. Op basis van een reactief signaal van de klant volgt een actie voor het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan de woning.

Op de binnenkomende reparatieverzoeken is geen controle. De aantallen zijn daardoor nauwelijks gericht in te schatten. De onderhoudshistorie is daarvoor tekort en de benchmarkgegevens (waarop in 2005 is begroot) komen niet overheen met de werkelijkheid.

7.1.4 Inkoopmanagement

Inkoop is nog steeds een activiteit naast de normale dagelijkse werkzaamheden en vindt op veel plaatsen in de organisatie plaats. Er is geen helder inkoopbeleid met duidelijke verantwoordelijkheden en ook geen controle op de uiteindelijke uitvoering.

Bij Vestia Nootdorp wordt het onderhoud ingekocht door medewerkers van een uitvoerende afdeling op operationeel niveau van de organisatie. Dit onderhoud wordt ingekocht bij een grote groep leveranciers. Daarom is geen sprake van inkopen maar eerder bestellen van onderhoud. Onderhoud wordt op dit moment ingekocht op basis van persoonlijke, subjectieve en historische elementen.

7.1.5 Leveranciersmanagement

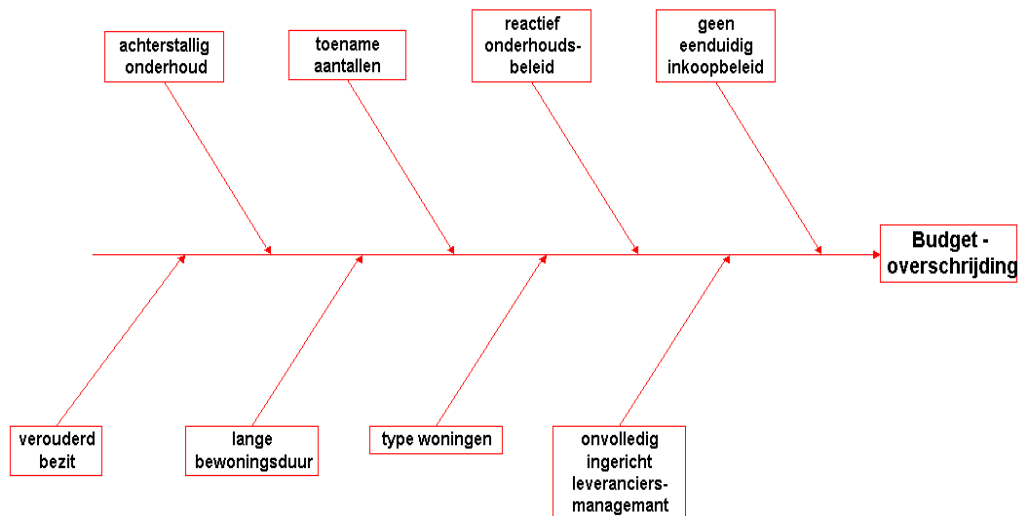
De ervaringen van de medewerkers met de verschillende leveranciers verschillen per persoon. Dit biedt onvoldoende houvast en is subjectief ten aanzien van de beoordeling van geleverde kwaliteit.

Er is nauwelijks tot geen overleg tussen leveranciers. Mede door de grote groep verschillende leveranciers is dat ook onmogelijk. Dit is per definitie niet goed voor de samenwerking met de leverancier. Vestia Nootdorp heeft geen kwaliteitsmeetsysteem voor het monitoren van zijn leveranciers. Daardoor is de performance van de technische en administratieve kwaliteit niet inzichtelijk. Voorkomen moet worden dat een samenwerking met een leverancier wordt aangegaan of voortgezet die op één van de aandachtsgebieden slecht scoort.

Inzicht in hoeverre leveranciers leveren volgens afspraak, hoe het contact verloopt met de leveranciers and last but not least, een gefundeerd oordeel over de situatie en prestaties van de leveranciers is van wezenlijk belang.

Leveranciers zijn het verlengstuk van de dienstverlening en moeten bijdragen aan een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

7.2 Samenvatting



figuur 7.1 visgraatdiagram oorzaak/gevolg budgetoverschrijding

Onderhoudsmanagement is het onderhoud aan de woningen op een zodanige wijze organiseren dat op een effectieve en efficiënte wijze onderhoudsactiviteiten uitgevoerd worden. De organisatie kan zich dan richten op de kernactiviteiten van de bedrijfsvoering. Vestia Nootdorp besteedt al haar onderhoudswerkzaamheden uit. Dit geldt voor planmatig-mutatatie- en reparatieonderhoud. Met het huidige beleidssysteem is het een vraagteken of de kosten binnen de financiële kaders blijven. Daardoor zijn de kosten voor reparatieonderhoud nauwelijks beheersbaar en voorspelbaar. In de onderhoudsmarkt zijn inmiddels voldoende alternatieven die mogelijkheden bieden de kosten beheersbaar en voorspelbaar te maken.

Bij Vestia Nootdorp zijn de inkoop, de uitvoering, de toepassing en de verantwoordelijkheden van de verschillende onderhoudsgebieden afzonderlijk georganiseerd. Inkoop is nog steeds een activiteit naast de normale dagelijkse werkzaamheden en vindt op veel plaatsen in de organisatie plaats. Er is geen helder inkoopproces met duidelijke verantwoordelijkheden en ook geen controle op de uiteindelijke uitvoering. Aan een effectief inkoopbeleid ligt een goed onderhoudsmanagement ten grondslag en een effectieve kostenbewuste cultuur.

Vestia Nootdorp heeft geen kwaliteitsmeetsysteem voor het monitoren van zijn leveranciers. Daardoor is de performance van de technische en administratieve kwaliteit niet inzichtelijk. Alvorens overgegaan kan worden tot het managen van leveranciers, moeten normen dan wel toelaatbare grenzen worden geformuleerd. Een gefundeerd oordeel omtrent een leverancier kan alleen worden verkregen nadat normen zijn vastgesteld. Een te evalueren leverancier moet eveneens op de hoogte zijn van deze normen. De leverancierevaluatie kan worden gezien als een initiële inkooptaak. Initiële inkoop is op lange termijn gericht, waarbij steeds meer strategische aspecten gaan spelen, zodat een bijdrage wordt geleverd aan de ondernemersstrategie. Het strategisch gedrag van een onderneming moet ervoor zorgdragen, dat zij haar kwetsbaarheid ten opzichte van de omgeving onder controle houdt.

8 Onderzoeksresultaten

Zoals omschreven in paragraaf 1.3.2 (onderzoekseenheden) zijn er middels open interviews zeven personen geïnterviewd. De geïnterviewden hebben in hun huidige functie kennis of ervaring met onderhoudsmanagement, klanten, trends en ontwikkelingen in de branche. Van deze interviews zijn samenvattingen gemaakt.

8.1 Resultaten interviews

Alle geïnterviewden geven aan dat zij veel ervaring hebben met het proces reparatieonderhoud. De geïnterviewden zijn verantwoordelijk voor het proces reparatieonderhoud van de organisatie waar zij werkzaam zijn. De geïnterviewden verschillen in hun opvatting over de wijze waarop het logistieke proces van het reparatieonderhoud georganiseerd moet worden. De één wil de regie graag in eigen hand houden, de ander besteedt het volledige proces liever uit aan de leverancier. De argumenten voor regie zijn met name controle en behoud van kennis. De argumenten voor volledige uitbesteding is capaciteit.

De geïnterviewden hebben ieder op een andere manier de samenwerking met de leveranciers georganiseerd. Voor diverse wijken huren de geïnterviewden op basis van detachering vaklieden in en sturen deze vervolgens aan. Voor een aantal andere wijken is een vaste leverancier, zonder overeenkomst, die de onderhoudswerkzaamheden uitvoert. Een vast aanspreekpunt biedt voordelen voor de organisatie en de klant. Nadeel is dat geen onderhoudshistorie wordt geregistreerd van een woning. De vaklieden worden tegen een vast tarief ingehuurd en de kosten worden per complex verspreid. Voordeel hiervan is dat de kosten hiermee voorspelbaar zijn en dat de kennis binnen de organisatie blijft.

De geïnterviewden geven aan dat zij met de leveranciers een uitvoeringsovereenkomst hebben. In deze overeenkomst zijn afspraken gemaakt over de organisatie van reparatieonderhoud, werkwijze, verplichtingen en kwaliteitsafspraken. Daarnaast biedt deze overeenkomst continuïteit voor de leverancier, daarvoor in ruil wil de organisatie gunstige tarieven voor reparatieonderhoud -werkzaamheden.

De leveranciers geven aan dat zij in staat zijn bij continuïteit voor een langere periode bereid zijn om te investeren in de organisatie. Niet alleen in het logistieke gedeelte van het proces maar met name in de efficiency, effectiviteit, systemen en bedrijfsmatige onderdelen. De leveranciers geven ook aan dat bij een volledige uitbesteding zij kansen zien om de organisatie daarop in te richten. Volgens de leveranciers zijn de hoge aanloopkosten, type taken, wederzijdse verantwoordelijkheden en de meetbaarheid van de prestatie van de leverancier de risico's bij een volledige uitbesteding van de onderhoudswerkzaamheden. Schaalgrootte, betere inrichting van de processen, expertise en het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden zien zij als grote voordelen voor het aangaan van een samenwerking met volledige uitbesteding van onderhoud.

De geïnterviewde leveranciers geven allebei wel een andere voorkeur voor de wijze waarop de samenwerking wordt ingericht. De één geeft aan dat zij de voorkeur geven aan het leveren van capaciteit en de ander geniet de voorkeur voor een volledige uitbesteding inclusief het logistieke proces.

Uit de ervaringen van geïnterviewden blijkt dat het aangaan van een samenwerking met leveranciers bij een volledige uitbesteding het belangrijk is binnen de organisatie draagvlak te creëren voor de beleidskeuze. Eerdere vormen van volledige uitbesteding van onderhoud zijn mislukt door het ontbreken van de wil, vertrouwen, inlevingsvermogen en een open communicatie tot samenwerken. Volgens de geïnterviewden komen de ontwikkelingen op het gebied van volledige uitbesteding langzaam op gang. Een aantal leveranciers profileren zich met de full- service gedachte voor het volledig uitvoeren van het onderhoud voor een opdrachtgever.

Naast de hiervoor besproken vormen zijn ook partijen die naast het realiseren van een nieuwbouwproject de garantie toevoegen voor het beheren van het onderhoud voor de eerste 15 jaar. De bouwer wordt hiermee gedwongen tot het toepassen van duurzame materialen zodat de kosten na het realiseren voor het beheer minimaal zijn.

Zeker voor bestaande bouw zijn er geen partijen te vinden die op grote schaal dit soort vormen van onderhoud willen aannemen. De lokale partijen daarentegen zijn vaak bekend met de materie en zien dit als een kans voor de continuïteit van de organisatie door als preferd supplier op te treden.

De geïnterviewden geven aan dat samenwerkingsovereenkomsten niet moeilijk zijn vorm te geven. Er zijn genoeg specialisten die in staat zijn een overeenkomst op te stellen.

De geïnterviewden geven aan dat het volledig uitbesteden van onderhoud alleen nut heeft als de leverancier een toegevoegde waarde levert aan de organisatie op het gebied van kennis, waarde en prijs. Zijn deze waarden niet aanwezig dan heeft de leverancier geen toegevoegde waarde van de leverancier.

De meerderheid geeft aan dat bij het opstarten van een samenwerkingsverband in de vorm van een partnership het van belang is de leverancier te betalen op zijn performance en vertrouwen te hebben in de relatie. Als voorbeeld wordt genoemd het hanteren van een beloning voor het nakomen van de kwaliteitsafspraken en overige werkafspraken. Bij een slechte performance de business verliezen, bij een performance op target geen actie en bij een performance hoger dan afgesproken een bonus. Zo trigger je de leverancier op consistente levering van dienst.

9 Samenvatting onderzoek

Vestia Nootdorp heeft een aantal strategische doelen gesteld. Voor reparatieonderhoud zijn de belangrijkste doelen: de klant staat centraal, kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad en het zorgdragen voor financiële continuïteit.

Klanten willen kiezen als het om wonen gaat. Bewoners vragen nadrukkelijk zeggenschap en kwaliteit over hun woonsituatie, zowel over hun woning als over de woonomgeving. Zij willen een huis dat bij hen past. Zij willen hun woning naar hun eigen smaak kunnen inrichten, de ruimte hebben hun woning aan te passen en op te knappen.

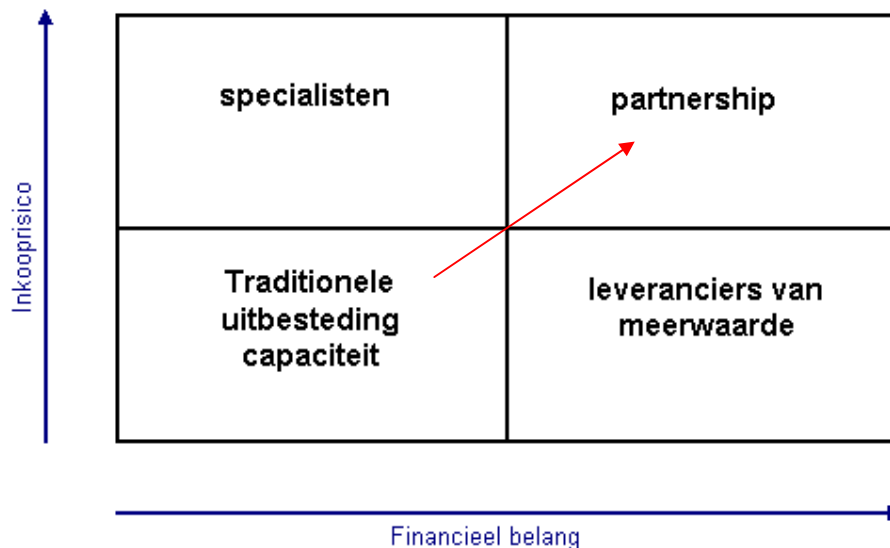
Vast staat dat de tevredenheid van klanten de bestaansgrond vormt van Vestia. Voor het proces reparatieonderhoud heeft de klant aangegeven welke kritische succesfactoren verankerd dienen te zijn in het bedrijfsproces reparatieonderhoud. De combinatie van de kritische succesfactoren en de verankering in het bedrijfsproces moet bijdragen aan de doelstelling: de klant staat centraal in de bedrijfsprocessen. Dit vergt een andere wijze van organiseren de doelstellingen te realiseren. Dit gebruikt capaciteit en vergt een verschuiving in de concentratie van de activiteiten.

In de huidige situatie is de concentratie van de medewerkers vooral op de administratieve verwerking van werkproces. Daarnaast wordt onvoldoende gebruik gemaakt van het managen van verwachtingen waardoor een onnodige capaciteitsbelasting wordt veroorzaakt. Wil Vestia Nootdorp capaciteitsruimte creëren ligt de kans in het administratieve gedeelte van het werkproces. De frontoffice heeft ten slotte als kernactiviteit bij te dragen aan de doelstelling: de klant staat centraal. Voor het werkproces reparatieonderhoud zou dit het managen van de verwachtingen van de klant betekenen.

Onderhoud is een ondersteunend proces dat moet bijdragen aan de doelstelling het kwantitatief en kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad. Tevens de financiële continuïteit van de woningvoorraad. Mede door het huidige onderhoudsbeleid en het achterstallig onderhoud zal op lange termijn niet veel veranderen aan de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van de directe kosten voor reparatieonderhoud. Daarmee is de strategische doelstelling de financiële continuïteit te waarborgen van de voorraad onzeker. De onderhoudsactiviteiten dienen op een effectieve en efficiënte wijze uitgevoerd te worden. Zowel voor de interne organisatie als voor de klant.

Vestia besteedt al zijn onderhoudsactiviteiten uit aan derden. Uit het onderzoek blijkt dat Vestia Nootdorp de uitbestede onderhoudsactiviteiten kan professionaliseren. De keuze voor een prestatie- of resultaatgerichte werkwijze in plaats van gedetailleerde opdrachten met nauwkeurige omschrijvingen van producten en activiteiten is een verbetering ten opzicht van de huidige situatie (traditionele uitbesteding capaciteit). Hierbij fungeren onderhoudsbedrijven niet langer alleen als aanbieder van uitvoeringscapaciteit maar als partner.

Bij het toepassen van een partnership (strategisch) krijgt de inkoop een andere focus dan de traditionele uitbesteding (routinematig). Strategische benadering is van belang om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen en de directe- en indirecte kosten te minimaliseren. In prestatiegerichte samenwerkingsvormen worden duidelijke en meetbare prestaties en garanties afgesproken voor zowel de technische kwaliteit als de kwaliteitsafspraken van en voor de klant alsmede kosten beheersbaar en voorspelbaar. Dit betekent een hoger risico in de keuze van inkoop en de gewenste kwaliteit van een leverancier.



figuur 9.1 toepassing Kraljic¹³ op inkoop onderhoud

Doelstellingen van opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn daarbij continuïteit in de opdrachtverlening, kwaliteitsverhoging, directe en indirecte kostenbesparingen, zekerheid over de onderhoudskosten op de lange termijn, optimale procesbeheersing, en het meetbaar maken van prestaties.

Het leveren van een goede kwaliteit van het product, een goede service, snelheid in de processen, snelheid in informatie, gebruiksgemak en functionaliteit zijn factoren die van invloed zijn op het consumentengedrag. Deze factoren moeten verweven zijn in de primaire bedrijfsprocessen van de bedrijfsvoering. De core business van een corporatie is aan het verschuiven van pand naar klant. De primaire bedrijfsprocessen die tot de core business van de bedrijfsvoering gerekend worden zijn deze waar de klant centraal staat.

Door het professionaliseren van de inkoop van onderhoud kan dit bijdragen aan de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van de kosten voor reparatieonderhoud. Zonder dat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit van de woningen.

Daarnaast biedt het professionaliseren van de inkoop een kans capaciteitsruimte te creëren voor de organisatie. Vestia Nootdorp kan zich dan concentreren op de kernactiviteiten van het werkproces reparatieonderhoud.

Daarom is in het volgende hoofdstuk onderzoek gedaan naar het begrip outsourcing. Outsourcing is het uitbesteden van een bedrijfsfunctie. Om de organisatie handvatten te bieden over het begrip outsourcing, voor – en nadelen van outsourcing en de factoren voor een succesvol outsourcingtraject, is een aanvullend theoretisch onderzoek gedaan. Aanvullend daarop zijn de trends en ontwikkelingen van outsourcing beschreven.

¹³ Jongerius D. & Lennartz R.E. (2000). Inkoopmanagement in woningcorporaties. Eerste druk. Alphen a/d Rijn: Samsom.

10 Outsourcing

In dit hoofdstuk worden de meest relevante punten weergegeven uit de theorieën over outsourcing. Het onderhoud wordt bij Vestia volledig uitbesteed aan derden. In de praktijk wordt het uitbesteden van onderhoud veel toegepast in allerlei vormen. Maar wat zegt de theorie nu over het uitbesteden in het algemeen en wat gebeurt er in de markt aan het uitbesteden van de bedrijfsfuncties. Outsourcing¹⁴ is een term die veel gebruikt wordt voor het uitbesteden van bedrijfsfuncties. Dit hoofdstuk geeft de basis van outsourcing aan uit de theorie. De voor- en nadelen worden beschreven, factoren voor een succesvolle outsourcing, traditionele outsourcing en outsourcing in de praktijk worden beschreven.

10.1 Theorie

Definitie van outsourcing:

Als een organisatie de verantwoordelijkheid over een interne businessfunctie geheel of gedeeltelijk overdraagt aan een externe leverancier van diensten.

In het boek worden 4 vormen van outsourcing genoemd:

- a) traditionele dataprocessing outsourcing, uitbesteden van taken om te snijden in groeiende kosten van interne systemen. De voornaamste doelen zijn het verlagen van kosten en het afstoten van functies die buiten de core competentie van een bedrijf liggen;
- b) information technology enabled outsourcing, uitbesteden van routinematige taken en het verkrijgen van tijdelijke menskracht naar een strategisch model;
- c) kolabortieve outsourcing, antwoord voor de concurrentiedruk door het verbeteren van niet –core processen en kostenverlaging;
- d) strategische procesoutsourcing, focus op bedrijfsresultaten waarbij op bedrijfsniveau aanzienlijke verbeteringen van diensten te realiseren door het transformeren van processen.

10.1.1 Nadelen outsourcing

Nadelen die ervaren worden bij outsourcing zijn:

- a) verlies van controle.

Het is voor de organisatie vaak moeilijker om de leverancier te managen middels een contract dan om de eigen medewerkers direct te managen.

- b) verlies van flexibiliteit.

Outsourcing is vaak een langdurige contractuele relatie en tijdens de contractduur kunnen de dienstverlening van de organisatie, de technologie en de concurrentie drastisch veranderen. Outsourcing is moeilijk terug te draaien, omdat het moeilijk is om de interne functie opnieuw op te bouwen. Bovendien is de overgang naar een nieuwe leverancier riskant en is daarvoor samenwerking met de eerste leverancier vereist.

- c) impact op medewerkers.

Vaak spelen human resource-issues een belangrijke rol bij de overgang van medewerkers naar de leverancier, of de beëindiging van functies van medewerkers die overgenomen zijn door de leverancier.

- d) verhoging van de kosten.

Tenzij de leverancier op enige wijze efficiency verbetert, bestaat de prijs van de leverancier uit de kosten van de organisatie plus een winstmarge. Hierdoor is weliswaar een deel van de vaste kosten ingeruild voor variabele kosten, maar zijn de totale kosten toch hoger.

¹⁴ Engelen, van E.S., Outsourcing, lokale kostenbeheer – globale levering, Rotterdam, 2005.

10.1.2 Voordelen outsourcing

Aan outsourcing zijn een aantal voordelen verbonden. Twee grote speerpunten komen hierbij naar voren, namelijk verbetering financiële resultaten en verbetering van de bedrijfsresultaten. Door outsourcing kan de organisatie zich concentreren op haar kernactiviteiten. Outsourcing biedt voor een organisatie onder meer de volgende voordelen:

- a) flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit;
- b) kostenbesparing;
- c) efficiëntere procesinrichting;
- d) uitvoering door experts;
- e) uitvoer en advies in één project;
- f) beperkte inrichtingskosten;
- g) eenduidige rapportagevormen.

Door verbetering van de bedrijfsresultaten is het voor de organisatie beter mogelijk om zich te richten op de core business en minder aandacht aan de niet – core business omdat deze uitbesteed kunnen worden. Doordat de leverancier betere middelen heeft om de niet core business te beheren is het voor de organisatie mogelijk om de prestatie en flexibiliteit te verbeteren.

De leverancier kan diensten leveren voor lagere tarieven dan de totale interne kosten omdat zij beschikken over:

- a) schaalgrootte;
- b) nieuwe technologie;
- c) betere processen;
- d) focus op uitbestede functie als core competentie;
- e) diepere expertise;
- f) betere mogelijkheden om service level te meten.

10.1.3 Factoren voor een succesvolle outsourcing

Uit ervaringen van de markt blijkt dat 35% tot 50% van de outsourcingdeals mislukt, contracten worden opgebroken, men gaat weer insourcen. Kortom succesvol outsourcen vereist dat een aantal zaken goed geregeld zijn:

- a) heldere strategische besluitvorming;
- b) gefaseerde aanpak;
- c) heldere communicatie;
- d) zorgvuldig uitgevoerd outsourcingproject;
- e) goed ingerichte besturing.

Daarnaast is belangrijk om binnen de organisatie een team wordt gerealiseerd met de “juiste mensen”. Een team dat bestaat uit medewerkers die strategisch en tactisch met outsourcing kunnen omgaan en dat zij over voldoende draagvlak beschikken om een dergelijk veranderingstraject tot een goed einde te kunnen brengen.

Vervolgens komt het op zo'n traject op aan om de doelen scherp te hebben en te houden. De organisatie en de leverancier moeten goed in kaart brengen welke taken uitbesteed worden of juist intern gehouden worden. Daarnaast wordt er in deze stap duidelijk gemaakt welke wederzijdse verantwoordelijkheden gelden en kan de organisatie zich gaan buigen over het formuleren van de meetbaarheid van de prestatie van de leverancier. De financiële basis voor een organisatie die voor de eerste keer gaat outsourcen kunnen gebaseerd worden op de interne kosten die organisatie voor deze diensten betaald.

De belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle outsourcing is het selecteren van de juiste leverancier. Men kan er niet omheen, outsourcing is een vorm van samenwerking die een lange looptijd heeft. Vertrouwen, inlevingsvermogen en een open communicatie zijn belangrijke elementen tussen de organisatie en de leverancier voor een goede samenwerking.

Na het outsourcingtraject is het belangrijk om de markt te blijven verkennen. Op het moment dat de samenwerking minder verloopt, dit kan door bijvoorbeeld externe factoren zoals fusies en overnames, weer op een goede manier verder te kunnen. Daarom is het belangrijk voor de organisatie belangrijk om de concurrentie scherp te houden en de contacten niet te verwaarlozen.

Een goede samenwerking op het gebied van outsourcing is een professioneel relatiebeheer ofwel key account management. Na het aangaan van een contract hebben zowel de leverancier als de organisatie een zwaar traject achter de rug en neigen ze er toe het contract als mijlpaal of zelfs als eindpunt te beschouwen. Het contract is geen eindpunt maar een vertrekpunt.

10.1.4 Request voor proposal

In het traditionele outsourcingproces maakt de organisatie gebruik van een request voor proposal(RFP)-proces dat leidt tot een veiling van het bedrijfsproces en een contract om diensten te leveren. Een uitvoerige RFP wordt verzonden naar een beperkt aantal leveranciers. Organisaties die outsourcen zoeken naar zekerheden dat middels de overeenkomst adequate service levels worden gehaald tegen marktprijzen..

De concurrentiedruk van het RFP – proces zorgt er voor dat leveranciers lage biedingen doen. Leveranciers zijn bereid betere prijzen te hanteren voor grotere volumes van diensten. Doordat leveranciers de uitbestede functie als core business hebben is het mogelijk om de kwaliteitsniveaus te verbeteren t.o.v. de interne dienstverlening.

10.2 Praktijk

De omgevingsveranderingen waarop managers en ondernemingen de komende tien jaar zullen moeten anticiperen is te herleiden tot drie revoluties, de globalisering, de ontwikkeling op het gebied van de telecommunicatie - en informatietechnologie en de toenemende macht van de consument. Deze ontwikkelingen zullen de aard van het bedrijfsleven structureel veranderen.

Alle activiteiten waarin geen meerwaarde kan worden gerealiseerd zullen worden uitbesteed. Met name bedrijven die opereren in grillige en IT markten vinden uitbesteden aantrekkelijker en van meer strategisch belang voor het voortbestaan van de onderneming, dan voorheen.

In de sector IT, logistiek, HRM, administratieve verwerking, documentbeheer en in call center branche wordt outsourcing veel toegepast. Dit zijn vaak ondersteunende diensten van een organisatie. Primaire processen daarentegen worden nauwelijks uitbesteed.

Om aan de hedendaagse eisen van kwaliteit, service, flexibiliteit en lage kosten tegemoet te komen moeten bedrijven bovendien simpel en transparant georganiseerd zijn en in alles gericht zijn op het creëren van een betere voor de eindgebruiker.

De belangrijkste voordelen van uitbesteding worden lagere kosten, verbeterde kwaliteit en een betere focus op de strategische aspecten van de bedrijfsvoering genoemd.

10.2.1 Samenwerkingsovereenkomsten

Een samenwerking in de vorm van een overeenkomst¹⁵ heeft voor – en nadelen voor de opdrachtgever en de leverancier. Voordelen voor de opdrachtgever zijn o.a. :

- a) minder specialistische kennis nodig;
- b) financiële zekerheid op lange termijn;
- c) minder administratieve lasten;
- d) mogelijkheden voor sturen op hoofdlijnen;
- e) verbetering van de kwaliteit;
- f) directe kosten besparingen.

¹⁵ www.aedes.nl

Nadelen voor de opdrachtgever van een samenwerkingsovereenkomst kunnen het verlies van kennis zijn. Maar dat geldt zeker niet altijd. Dit kan ondervangen worden door een juist verdeling van verantwoordelijkheden en / of rapportages. Door een minder marktwerking door de langdurige overeenkomsten kan een hogere prijs worden betaald.

De leverancier ziet veel voordelen bij het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst, namelijk:

- a) opbouw duurzame relatie;
- b) continuïteit;
- c) imagoverbetering;
- d) betere of efficiëntere logistiek, inzet menskracht en materiaal;
- e) innovatiebevorderend
- f) betere of efficiëntere inkoop;
- g) beheersing kwaliteit uitvoering.

Samenwerkingsvormen waarbij kwaliteitsafspraken de overhand hebben worden nog steeds gewaardeerd op prijs. Een samenwerking op basis van een overeenkomst levert kostenvoordelen op. Dit kan op het gebied van een aantoonbaar kostenvoordeel of een aantoonbare kostenreductie voor de interne organisatie van de opdrachtgever.

10.2.2 Redenen uitbesteden bedrijfsfunctie

De wensen van de klanten dwingen ondernemingen steeds meer zich bezig te houden met hun kernactiviteiten. Uitbesteding geeft ruimte en de flexibiliteit snel in te spelen op marktveranderingen¹⁶.

Daarnaast is de overweging om als organisatie te concentreren op de kernactiviteiten de meest gebruikte motivatie. De wensen van de klanten dwingen ondernemingen steeds meer zich bezig te houden met hun kernactiviteiten. Uitbesteding geeft ruimte en de flexibiliteit snel in te spelen op marktveranderingen.

Vaak zijn de financiële voordelen een belangrijke factor om een bedrijfsfunctie uit te besteden. De verschuiving van de vaste kosten naar de variabele kosten, beheersbaar en voorspelbaar maken van de kosten zijn veel gebruikte argumenten.

Zowel het verbeteren van kwaliteit is een veelgebruikte factor voor het outsourcen van bedrijfsfuncties, als de afname van het afbreukrisico. Als de bedrijfsfunctie niet tot de kernactiviteiten behoort, dan schept uitbesteding meer zekerheid. De operationele en financiële risico's worden bij de opdrachtnemer neergelegd.

10.3 Samenvatting

De redenen om outsourcing toe te passen zijn het verlagen van de kosten, verbeteren van de dienstverlening en het zich concentreren op de core – business. De belangrijkste motivatie voor outsourcing is kostenverlaging. Effecten van outsourcing zien we dan ook vooral terug in de kostenverlaging maar ook in de beheersbaarheid en de voorspelbaarheid van de kosten.

Het nadeel van outsourcen is het inleveren aan flexibiliteit en responsiviteit bij problemen of veranderingen. Deze effecten hebben geen negatieve invloed op de beheersbaarheid en de inpasbaarheid bij een bedrijf. Één van de belangrijkste bedenkingen voor outsourcing is de vrees dat de controle verloren gaat. In de praktijk blijkt dit onterecht.

¹⁶ www.managementsite.nl

11 Conclusies

Het proces reparatieonderhoud is niet volledig, niet efficiënt en niet op de juiste manier georganiseerd. Op korte termijn zal een aantal processtappen van het werkproces reparatieonderhoud geactualiseerd, ingericht en/of verbeterd moeten worden. Deze processtappen zijn: het managen van verwachtingen, processtap aftersales, kwaliteitscontrole leverancier, het verminderen van de administratieve werkzaamheden en het actualiseren van de intake van een reparatieverzoek.

Vestia Nootdorp wil zich richten op de kernactiviteiten van de bedrijfsfuncties. Voor het proces reparatieonderhoud wil Vestia Nootdorp de concentratie van de activiteiten verschuiven naar de klantrelatie. Daarbij rekening houdend met de kritische succesfactoren van de klant. Dit kost capaciteit. Om deze capaciteitsverschuiving te realiseren is er een andere manier van organisatie nodig van het proces reparatieonderhoud. In de huidige situatie is de concentratie van de medewerkers vooral op de administratieve verwerking van werkproces. De frontoffice heeft ten slotte als kernactiviteit bij te dragen aan de doelstelling: de klant staat centraal.

De combinatie van het huidige onderhoudsbeleid en het achterstallig onderhoud zijn de financiële kaders van reparatieonderhoud in de huidige situatie niet voorspelbaar en beheersbaar.

Vestia Nootdorp heeft een aantal strategische doelen gesteld. Voor reparatieonderhoud zijn de belangrijkste doelen: de klant staat centraal, kwalitatief in stand houden van de woningvoorraad en het zorgdragen voor financiële continuïteit. Klanten willen kiezen als het om wonen gaat. Om in te spelen op het consumentengedrag en de eisen die dat stelt aan de dienstverlening dienen deze factoren verweven te zijn in de primaire bedrijfsprocessen van de bedrijfsvoering. De core business van een corporatie is aan het verschuiven van pand naar klant.

Ten opzicht van de huidige situatie (traditionele uitbesteding capaciteit) kan door het toepassen van prestatiegerichte samenwerkingsvormen duidelijke en meetbare prestaties en garanties afgesproken worden. De directe kosten worden dan beter beheersbaar en voorspelbaar.

Door het professionaliseren van de inkoop van onderhoud draagt dit bij aan de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van de kosten en voor reparatieonderhoud en kan er capaciteitsruimte gecreëerd worden.

Outsourcing is een middel om zich als organisatie te kunnen richten op de kernactiviteiten. De voordelen die outsourcing biedt geeft Vestia Nootdorp de mogelijkheid om op lange termijn binnen de financiële kaders en met behoud van de klanttevredenheid het proces reparatieonderhoud te herinrichten.

Door het opnieuw outsourcen van het reparatieonderhoud en daarbij gebruik te maken van een prestatie- en resultaatgerichte overeenkomst waar kwaliteit de overhand heeft, biedt Vestia Nootdorp de volgende voordelen:

- a) professionaliseren van de inkoop;
- b) toepassen van leveranciersmanagement;
- c) directe en indirecte kostenbesparingen;
- d) strategische doelstellingen van Vestia Nootdorp

Voor een succesvolle outsourcingtraject dient rekening gehouden te worden met de strategische doelen van Vestia Nootdorp, heldere strategische besluitvorming, gefaseerde aanpak, heldere communicatie, zorgvuldig uitgevoerd outsourcingproject, goed ingerichte besturing, selecteren leverancier en marktverkenning na implementatie.

12 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan op basis waarvan Vestia Nootdorp tot besluitvorming over de herinrichting van het reparatieonderhoud kan komen. Ik adviseer Vestia Nootdorp:

- om het proces reparatieonderhoud fasegewijs te herinrichten. Op korte termijn de ontbrekende processtappen in te richten. Zoals een kwaliteitsbewakingssysteem voor het monitoren van de leveranciers, het opstellen en inrichten van aftersales, het organiseren van interne kwaliteitsafspraken zodat Vestia Nootdorp de verwachtingen van de klant kan managen en een vast intakestructuur kan ontwikkelen van een reparatieverzoek voor de frontoffice.
- om een samenwerkingsvorm te organiseren waarbij met 2 vaste leveranciers prestatie- prijs- en resultaatgerichte criteria worden afgesproken waar kwaliteit de overhand heeft. De leverancier wordt verantwoordelijkheid gesteld voor het werkproces reparatieonderhoud. De leverancier verplicht zich daarbij om de diensten tegen een vaste prijs en voor een lange periode te leveren. Het logistieke gedeelte van het proces en de regie op onderhoud wordt uitgevoerd door Vestia Nootdorp.
- in samenhang met de strategische onderhoudsverandering het inkoopbeleid te professionaliseren. Doel is om te komen tot een goede inkoopfunctie. Inkoopbeleid moet een structurele plaats in de organisatie krijgen. Creëer hiervoor budget en capaciteit.
- door middel van een heldere strategische besluitvorming, gefaseerde aanpak, heldere communicatie, zorgvuldig uitgevoerd outsourcingsproject, goed ingerichte besturing, capaciteit, budget, een team en het selecteren van de juiste leverancier in samenhang de strategische onderhoudsverandering te organiseren.

Apart:

Dit onderzoek heeft zich gericht op het proces reparatieonderhoud. Het is aan te bevelen om tijdens de voorbereidingen van de strategische onderhoudsverandering naast reparatieonderhoud ook mutatieonderhoud toe te passen.

13 Plan van aanpak

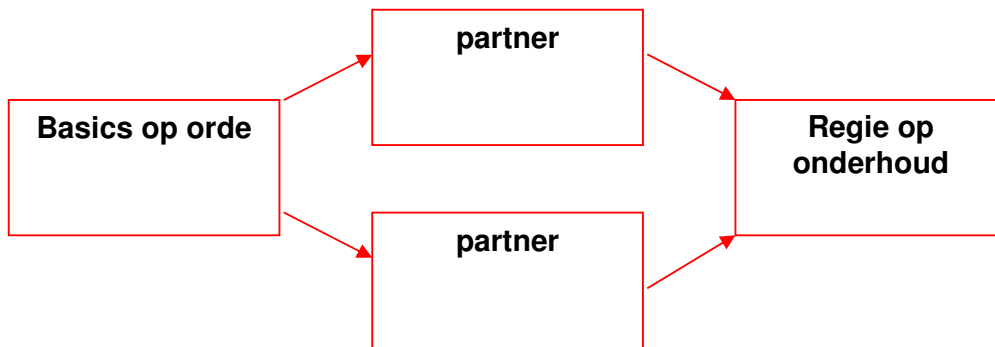
Onderstaand de aanpak van dit project. Afhankelijk van de capaciteit en ontwikkelingen binnen de organisatie dient dit plan ter ondersteuning voor de uitvoering voor het project herinrichting proces reparatieonderhoud. In alle gevallen zal een goede inbedding van het project in de organisatie nodig zijn om dit project met een goed vervolg te realiseren.

Project: herinrichting proces reparatieonderhoud

Aanleiding

Uit het onderzoek naar het proces reparatieonderhoud zijn een aantal verbeteringen en aanbevelingen gedaan. Om deze aanbevelingen te implementeren binnen de organisatie is dit plan van aanpak opgesteld.

Doel: verbeteren huidige situatie en inrichten strategische verandering onderhoudsmanagement.



Verbeteren werkproces
Reparatieonderhoud

Ontwikkelen strategische
plan

Onderhoudsmanagement

Activiteiten

1. definiëren projectaanpak.
 - a. bepalen opdrachtformulering
 - b. bepalen projectorganisatie (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
 - c. bepalen uit te voeren activiteiten
2. starten projectorganisatie.
3. Basics op orde.
 - a. Inrichten managen van verwachtingen
 - i. Analyseren procesafspraken Vestia Nootdorp
 - ii. Spiegelen procesafspraken in relatie klantbeleving
 - iii. Inzichtelijk maken verwachtingen richting klant
 - iv. Inbedden management van verwachtingen in de organisatie, zowel front als back office
 - b. Instrumenten verzamelen en doorlopen en actualiseren;
 - c. inrichten systeem monitoren t.b.v. kwaliteitsregistratie leverancier
 - d. Inrichten leveranciersmanagement cq inkoopbeleid
4. Ontwikkelen strategisch plan volledige uitbesteding reparatieonderhoud.
5. Uitvoeren strategisch plan.
6. Formalisatie.
 - a. Communicatieplan richting in -en externe klant
 - b. Benoeming evaluatiemomenten / mijlpalen
 - c. Evaluatie meetmomenten

7. Uitproberen.
 - a. Op basis van nieuw integraal proces
8. Evaluatie.

Referentie materiaal:

- Onderzoek naar werkproces reparatieonderhoud bij Vestia Nootdorp
- Werkproces Reparatieverzoeken ("traditioneel" en nieuw t.b.v. wocas4all)
- Raamovereenkomst Vestia
- Gegevens reparatieverzoeken analyse 2005
- Basisservice (50 elementen basisservice wg strategisch klantenbeheer)

Projectorganisatie

Opdrachtgever/Budgethouder:
Vestia Nootdorp.

Projectgroep:	Werkgroep:
1 x vertegenwoordiging directie Vestia Nootdorp 1 x vertegenwoordiging management VNO 1 x vertegenwoordiging coördinator VNO 1 x vertegenwoordiging directie Vestia Bouw 1 x vertegenwoordiging management Vestia Bouw Secretariële ondersteuning Externe ondersteuning	1 x vertegenwoordiging afdeling klantenservice 2 x vertegenwoordiging afdeling VOB 1 x vertegenwoordiging afdeling BB 1 x voorzitter managementlid Secretariële ondersteuning Externe ondersteuning

De projectgroep en werkgroep komt 1 keer in de 2 weken bijeen. Projectgroep t.b.v. de bewaking voortgang en de werkgroep voor het operationaliseren van het project.

Ondersteuning en advies:

BMVS, Lennart de Jonge

Leveranciers:

Alle huidige aannemers die opdrachten ontvangen voor het uitvoeren van reparatieonderhoud en in het bijzonder Vestia Bouw.

Kosten

Ondersteuning en advies BMVS. De verwachting is dat voor het gehele traject maximaal 60 uur (€ 12.000,-) ondersteuning nodig zal zijn. Overige kosten (projectgroep, werkgroep, inzet medewerkers, secretariële ondersteuning e.d.) zijn indirecte kosten.

14 Literatuuropgave

Aedes (2004) *Bedrijfstakinformatie 2004: Kengetallen van de Nederlandse woningcorporaties*.

Barends, G. & Wichman, M. (2004). *Ondernemerschap in een tijd van snelle verandering : Renovatie & onderhoud*. Rotterdam. pp 30-33.

Bodegraven, van S. (2004). *Een onderzoek naar de relatie tussen vormgeving en winkelcentra, emoties en gedrag*. Delft.

Engelen, van E. (2005). *Outsourcing lokaal kostenbeheer – globale levering*. Eerste druk. Pijnacker: FT Prentice Hall.

Es, v/d W. (2005). *Syllabus Facilitair inkoopmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Sector Economie en Management, opleiding Facility Management.

Gelderman C.J. & Albronda B.J. (1999). *Professioneel inkopen*. Eerste druk. Houten: Educative partners Nederland BV.

Genet, C.M. (2001). *Syllabus Methoden van onderzoek en statistiek*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Sector Economie en Management, opleiding Facility Management.

Jellema e.a. (1996). *Hogere Bouwkunde: Beheren bouwproces*. Eerste druk. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Jongerus, D. & Lennartz R.E. (2000). *Inkoopmanagement in woningcorporaties*. Eerste druk. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Maas G.W.A. & Pleunis J.W. (2001). *Facility Management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Eerste druk. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Managementteam Vestia Nootdorp (2005). *Bedrijfsplan 2005*. Den Haag.

Schaaij, C. (2006). *Trends in de maatschappij en de volkshuisvesting*. Hoogland.

Scherpenzeel, B. (2005). *Corporaties kunnen beheer overnemen*. Aedes magazine 19.

Steehouder, M. e.a. (1999). *Leren communiceren*. Vierde druk. Groningen: Wolters – Noordhoff.

Straub, A., Vijverberg, G.A.M. & Korse, K.W. (2003). *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud: Handreiking bij betere samenwerking tussen vastgoedonderhoudbeheerders en onderhoudsbedrijven*. Rotterdam:SBR.

Straub, A., Vijverberg, G.A.M. & Mossel, van J.H. (2005). *Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud; Basisinformatie Bouwkundig Onderhoud*. Rotterdam:SBR.

Verweij, C, 2004, Inkopen van onderhoud, Dusol Vastgoedonderhoud, Helmond.

Vestia Groep afdeling directie (2002). *“Onze Inzet” : beleidskaders in hoofdlijnen voor activiteiten en prestaties in de komende jaren*. Rotterdam: Do Company.

Vroomen, de D. (2005). *Doelmatig uitbesteden van onderhoud bij waterschappen*. Twynstra Gudde.

Rapporten

Rapportage Vestia USP Marketing Consultancy twee – jaarlijks onderzoek 2003

Rapportage Vestia USP Marketing Consultancy twee – jaarlijks onderzoek 2005

Rapportage Vestia USP Marketing Consultancy procesmeting 2004

Rapportage Vestia USP Marketing Consultancy procesmeting 2005

Rapportage voortgang kwaliteitsbeleid Vestia

Projectbrief 'Onderhoudsmanagement: bouwdeel Planmatig Onderhoud Buiten

Internet

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

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

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

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

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

<http://www.dubo-centrum.nl/>

<http://www.outsourcing.nl/fs.html>

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

<http://www.managementsite.net/>

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

<http://outsourcing.startkabel.nl>

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

Intranet

Strategisch klantbeheer <http://bijvestia.vestia.nl/C14/Portefeuille%20overleg/default.aspx>

Kwaliteitsmetingen <http://bijvestia.vestia.nl/C1/Kwaliteitsmeting/default.aspx>

Werkmappen

Kwaliteitsbeleid samenvatting DT - Heidagen klantsturing

Klachtenmanagement werkmap klachtenmanagement

15 Bijlagen