

Amsterdam School of Real Estate
MRE opleiding 2011 - 2013

E.P.H. van Dalen

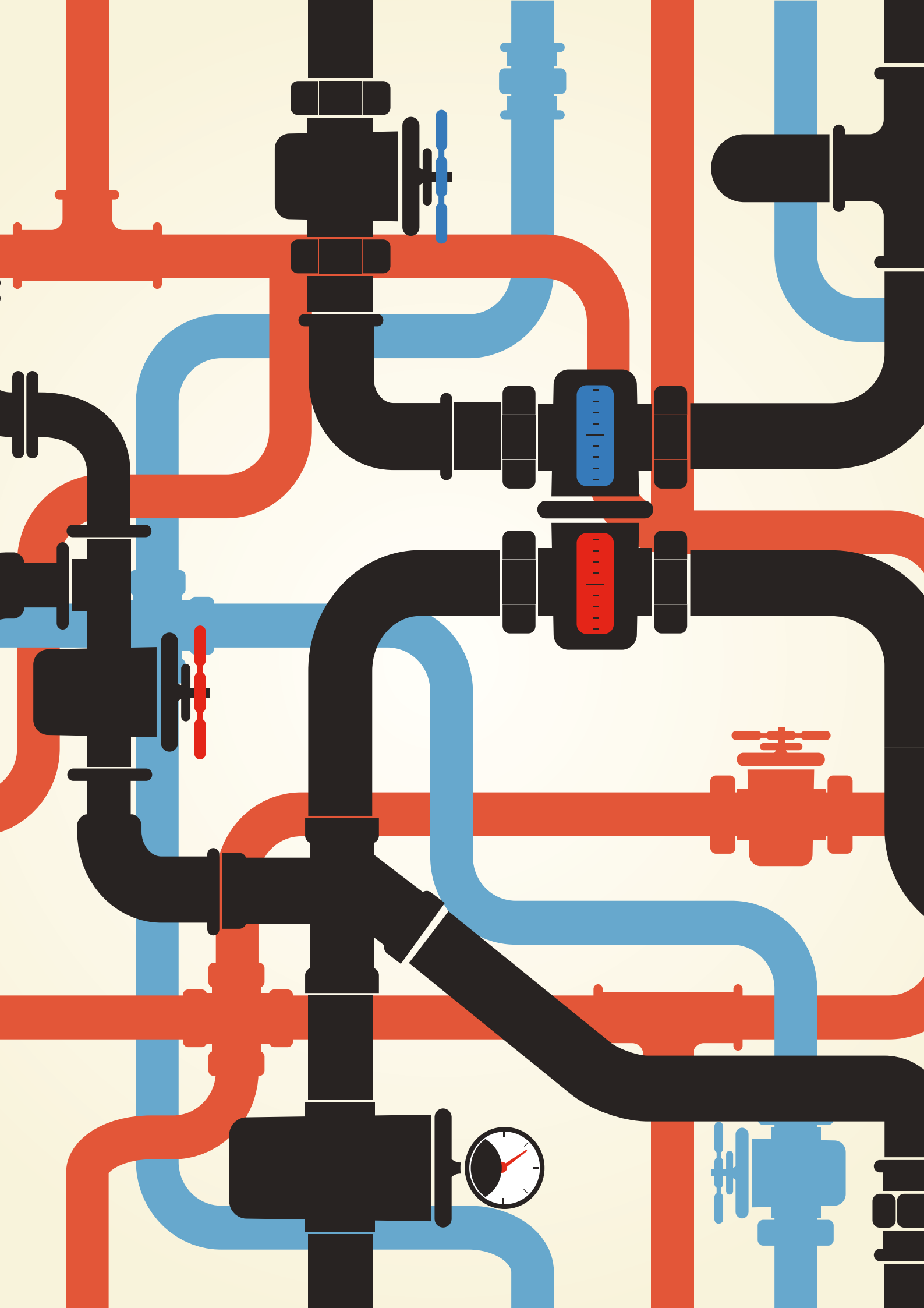
Begeleider ASRE: dr. Adriaan Hoogvliet

Mei 2014

Ketengerichte samenwerking bij installatieonderhoud

Een bijdrage aan de verlaging van kosten?

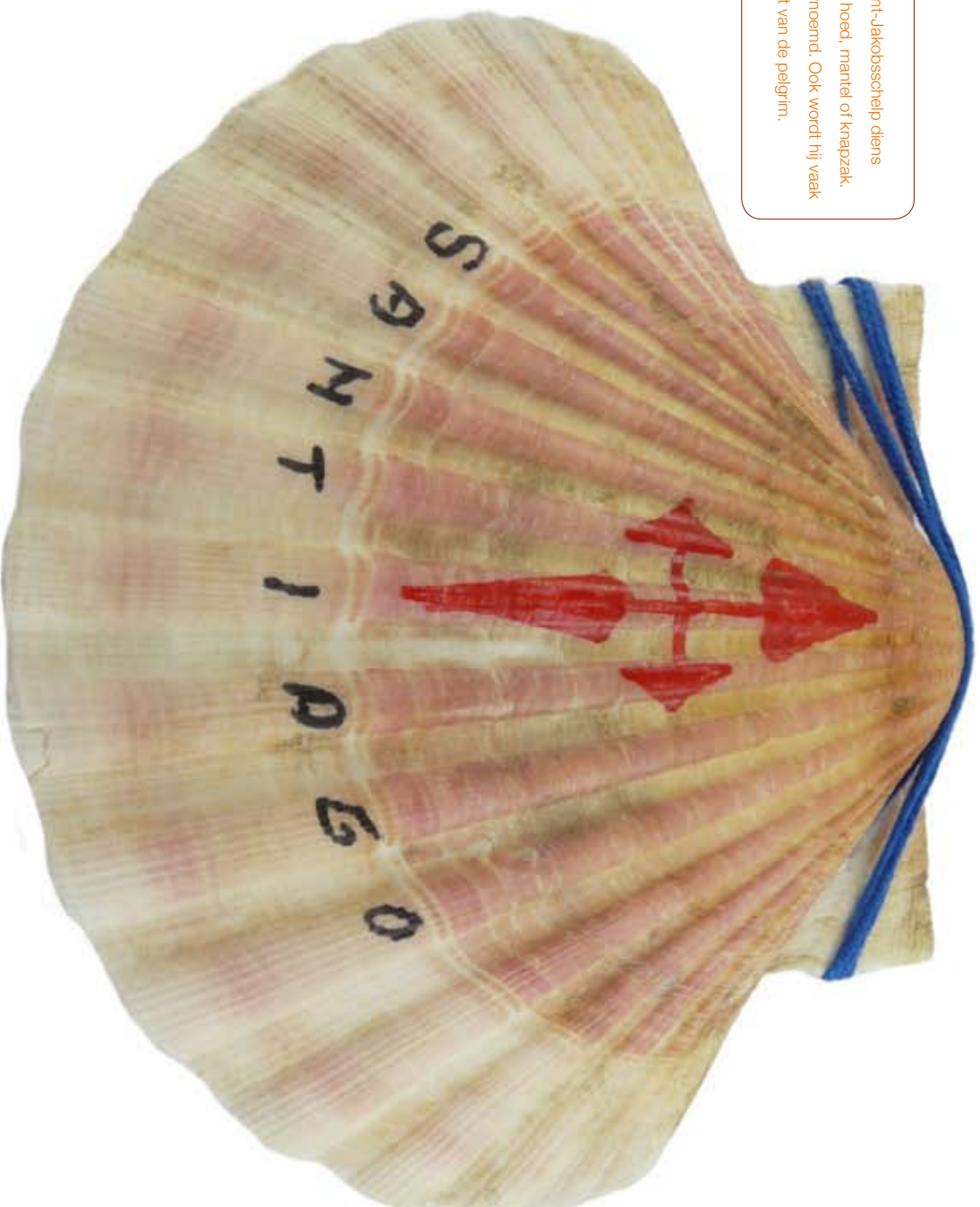




Ketengerichte samenwerking bij installatieonderhoud

“een bijdrage aan de verlaging van kosten?”

In de christelijke iconografie is de Sint-Jakobsschelp diens attribut. Deze is bevestigd aan zijn hoed, mantel of knapzak. De Sint-jakobsschelp is hiernaar vernoemd. Ook wordt hij vaak afgebeeld met een staf, het attribut van de pelgrim.



Voorwoord

In september 2011 ben ik, na een fietstocht van 2.700 km naar Santiago de Compostella, gestart met de MRE opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate. Waar ik 32 dagen nodig had voor het bereiken van Santiago, heb ik 2,5 jaar besteed aan de opleiding. Met weliswaar ander, maar zeker evenveel plezier. Als gevolg van de inspirerende colleges, leuke docenten en fantastische studiereizen naar Lissabon en New York. En in de finale, door het schrijven en werken aan deze scriptie over ketensamenwerking.

In de dagelijkse praktijk van mijn werk, heb ik al veelvuldig kunnen ervaren dat er met samenwerken vaak meer wordt bereikt dan met tegenwerken. En, het ligt ook gewoon in mijn aard. Maar, samenwerken vraagt om meer dan alleen een contractuele afspraak. Ongrijpbare, in de zin dat deze contractueel lastig zijn vast te leggen, begrippen als bijvoorbeeld vertrouwen en transparantie spelen bij samenwerken een belangrijke rol. **Hoe gaat dat dan in de praktijk? En levert samenwerken dan meetbaar voordeel op?**

Extra nieuwsgierig geworden door een interessante aanbestedingsprocedure bij woningcorporatie Ymere was het scriptieonderwerp voor de MRE studie daarmee ook relatief snel geboren. De afwikkeling en afronding duurden wat langer.

Mede als gevolg van de tijdsintensieve onderzoeksmethode, maar zeker ook als gevolg van een tijdsintensief verandertraject (mijn andere interesse) waaraan ik leiding mocht geven bij mijn werkgever. Toch ligt hier het eindresultaat. Dit alles had natuurlijk niet mogelijk geweest zonder het begrip van mijn twee puberende jongens, die hun vader daardoor wat vaker in de boeken en achter de computer hebben gezien als daarvoor. Mijn excuses.

Dank wil ik vooral uitspreken naar de medewerkers van de ASRE voor hun geweldige inspanningen en begeleiding, de docenten die ieder op hun eigen manier inspiratie hebben gegeven en in het bijzonder mijn scriptiebegeleider Adriaan Hoogvliet voor de gesprekken, reflectie en het mij gestructureerd bij de les houden. Uiteraard ook dank aan mijn editor Marke van Rijn voor het fantastisch vormgeven van dit eindresultaat. En tenslotte dank aan mijn mede klasgenoten: 2011 is een prachtige lichter MRE'ers!



Samenvatting

Aangezien Nederland 383 woningcorporaties telt, is het onderzoek afgebakend tot de 11 grote herstructureringscorporaties. Deze bezitten meer dan 500.000 woningen en daarmee ca. 22% van alle woningen in bezit van corporaties. De herstructureringscorporaties kenmerken zich door hun omvang en het feit dat ze zijn ontstaan uit fusies en samenvoegingen. Dit heeft nog niet geleid tot de beoogde efficiencyverbeteringen en kostenverlagingen van de bedrijfslasten.

Woningcorporaties zijn zoekende, **als gevolg van de vele maatregelen die hen worden opgelegd, naar een nieuw evenwicht tussen de inkomsten en uitgaven.**

Hiervoor zijn een beperkt aantal mogelijkheden:

verhogen huurinkomsten,
beperkt door de mogelijkheden binnen de wet;

verkopten bezit,
wat, indien er geen sprake is van investeringen leidt tot vermindering van het bezit;

verlagen investeringen,
wat leidt tot mogelijke achteruitgang van de kwaliteit van het bezit;

verlagen bedrijfslasten,
waarmee de woningcorporaties de laatste periode al veel vaart maken door inzet van reorganisaties;

verlagen kosten onderhoud,
waaraan het onderzoek van deze scriptie een bijdrage tracht te leveren door specifiek te kijken naar installatieonderhoud.

Voor de verlaging van de kosten voor onderhoud wordt steeds vaker het begrip ketensamenwerking gebezigd.

Ketensamenwerking is een verdere invulling van de inkoopstrategie samenwerken, welke in de theorie van Krajic hoort bij producten of diensten welke een groot volume vertegenwoordigen en een hoog toeleverancier risico hebben. De kosten voor installatieonderhoud bedragen ca. 20% tot 30% van de totale onderhoudskosten (en zijn daarmee substantieel) en hebben een hoog risicoprofiel omdat er sprake is van intensieve interactiepatronen met de huurder en hebben daarmee grote invloed op de klanttevredenheid van de klanten van de woningcorporatie.

Naast de beheersing van de kosten wordt ketensamenwerking ook ingezet als instrument om de kwaliteit (van dienstverlening) te verhogen. Voor deze scriptie is daarom gekeken naar zowel de aspecten kosten en kwaliteit bij ketensamenwerking.

Voor deze scriptie wordt onder ketensamenwerking verstaan:

- Er is streven naar het creëren van een win-win situatie;
- Partijen welke in de keten samenwerken informeren elkaar in transparantie over resultaten en werkwijzen en stemmen hierover af;
- Er is sprake van een langdurige relatie en/of overeenkomst;
- Risico's worden beheerst doordat partijen op elkaar vertrouwen in het nemen van de verantwoordelijkheid voor het afgesproken taakveld.

Vrijwel alle woningcorporaties geven, op basis van deze criteria en de interviews, aan ketensamenwerking in te zetten als instrument bij installatieonderhoud. De centrale vraag in dit onderzoek is echter: levert het instrument ketensamenwerking voor woningcorporaties voordeel op in de onderhoudskosten van installaties ten opzichte van het traditionele model van uitbesteden?

Aangezien alle ondervraagde woningcorporaties aangeven ketensamenwerking in te zetten, is het niet mogelijk gebleden een vergelijking te maken tussen het model van ketensamenwerking en het traditionele inkoopmodel. Echter, zeker zo belangrijk zijn een aantal constatering uit het onderzoek:

- Geen van de woningcorporaties meet daadwerkelijk de prestaties van zijn toeleveranciers. Hierdoor is een objectieve meetlat niet beschikbaar;
- De keuze om samen te werken lijkt meer intuïtief ingegeven en wordt beperkt opgepakt vanuit een gestructureerde en procesmatige aanpak;
- Het ontbreekt bij de woningcorporaties aan concreet benoemde doelen waarmee men vaststelt wat men met een bepaalde aanpak, zoals de wens tot samenwerken, wil bereiken;
- Lang niet altijd worden toeleveranciers betrokken bij het creëren van een win-win situatie;
- Transparantie, openheid en afstemming van werkwijzen blijken slechts beperkt plaats te vinden;
- Vertrouwen wordt ruim gegeven aan de toeleveranciers, alleen beschikken de woningcorporaties niet over (meet) gegevens om te bepalen in hoeverre dit terecht is;
- Verschil in definities, het toepassen van verschillende systemen en het niet eenduidig registreren maken het leggen van relaties tussen prestaties en bijbehorende kosten vrijwel onmogelijk.

De centrale vraag in dit onderzoek is of het instrument ketensamenwerking voor woningcorporaties voordeel oplevert in de onderhoudskosten van installaties ten opzichte van het traditionele model van uitbesteden.

Zorg voor een team vanuit
de organisatie dat het proces
van ketensamenwerking
begeleidt en invoert.



En daarmee levert dit onderzoek een toch interessante en nuttige bijdrage aan het bedrijfsproces van woningcorporaties, welke heeft geleid tot 10 aanbevelingen.

1. Zorg voor een team vanuit de organisatie dat het proces van ketensamenwerking begeleidt en invoert.
2. Besteedt veel aandacht aan (historische) gegevens en verwerk deze tot informatie waarop kan worden gestuurd.
3. Zorg daarbij voor een eenduidige inrichting van de administratie en verwerking van de gegevens.
4. Zet doelen op de hoofdthema's kosten en kwaliteit.
5. Maak gebruik van de kennis in de markt en beperk je niet tot de bij de eigen organisatie bekende partijen.
6. Beperk het aantal toeleveranciers en maak het volume aantrekkelijk voor de toeleveranciers om te investeren in een beter proces.
7. Hanteer een minimale, maar ruime, contractperiode van 6 jaar zodat samenwerking "de tijd" krijgt om te rijpen en de toeleverancier bereidt is te investeren in een beter proces met meer afstemming van activiteiten.
8. Bespreek elkaars verdienmodel.
9. Ontwikkel met de toeleverancier een dashboard waaruit de vorderingen blijken. Dus van momentopname naar ontwikkelopname.
10. Hou vast aan de gekozen koers.
11. Neem het voortouw in de verandering.

Invulling geven aan deze aanbevelingen kan de woningcorporaties helpen ketensamenwerking, in het algemeen en voor installatieonderhoud in het bijzonder, meer gestructureerd aan te pakken. Dat is dit niet op een namiddag gedaan. Aanbevelingen 1, 6 en 9 geven al aan dat dit een tijdrovend proces is. Gezien de aard van de dienst en de achterliggende theorie, is installatieonderhoud zeker een dienst waarbij deze inspanningen zich terug zullen betalen.



Inhoud

1 Inleiding

12

- 1.1 Aanleiding voor de scriptie 13
- 1.2 Over ketensamenwerking en kosten van onderhoud 14
- 1.3 De situatie van woningcorporaties 15
- 1.4 Mogelijkheden voor bijsturen 17
- 1.5 Het onderwerp en de centrale vraag 20
- 1.6 De gebruikte onderzoeksmethode 21
- 1.7 Leeswijzer 23

2 Ketensamenwerking, onderhoud en de betrokken organisaties

24

- 2.1 Inleiding 25
- 2.2 De basis vanuit het inkoopproces 25
- 2.3 Kiezen voor samenwerking 26
- 2.4 Selecteren van partners 29
- 2.5 Samenwerken in de keten 31
- 2.6 De uitgangspunten voor ketensamenwerking voor deze scriptie 33
- 2.7 Woningcorporaties 34
- 2.8 Onderhoudsbedrijven 39
- 2.9 Kwaliteitseisen bij installatieonderhoud 40
- 2.10 Conclusie 41

3 Onderzoeks-opzet

42

- 3.1 Kwantitatieve gegevens – herkomst en aanpak 43
- 3.2 Kwalitatieve gegevens 44

4 **Onderzoeks-resultaten** 46

- 4.1 Resultaten van het kwantitatief onderzoek 47
- 4.2 Resultaten van de enquêtes 49
- 4.3 Resultaten van de interviews 55

5 **Analyse** 58

- 5.1 Ketensamenwerking en de toepassing daarvan door woningcorporaties 59
- 5.2 Nuanceringen 61

6 **Conclusie** 64

- 6.1 Conclusie vanuit het onderzoek 65

7 **Aanbevelingen** 66

- 7.1 Inleiding 67
- 7.2 Invulling geven aan ketensamenwerking 67

8 **Begeleiding** 73

Literatuur 75

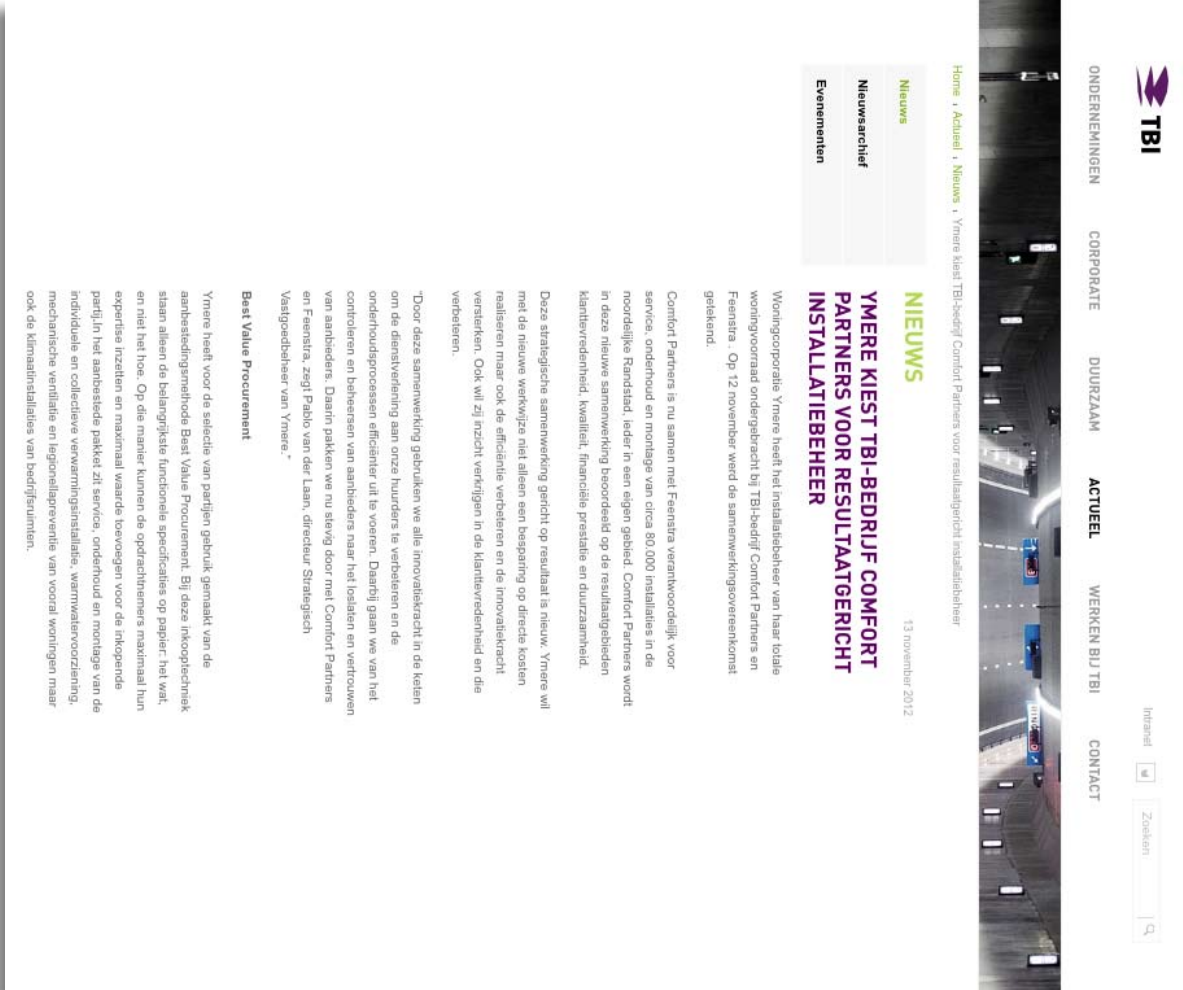
Bijlage 1	Geïnterviewde woningcorporaties	78
Bijlage 2	Onderhoudskosten per herstructureringscorporatie	79
Bijlage 3	Enquete	84

1. Inleiding

In de inleiding wordt de context van de scriptie nader belicht. De aanleiding komt aan bod, de actualiteit van ketengericht samenwerken, de financiële situatie van de woningcorporaties en de mogelijkheden om bij te sturen in deze financiële situatie wat leidt tot de centrale vraag in deze scriptie:

Levert het instrument
ketensamenwerking voor
woningcorporaties voordeel
op in de onderhoudskosten
van installaties ten opzichte
van het traditionele model van
uitbesteden?

Tenslotte wordt ingegaan op de gebruikte
onderzoeksmethode.



1.1 Aanleiding voor de scriptie

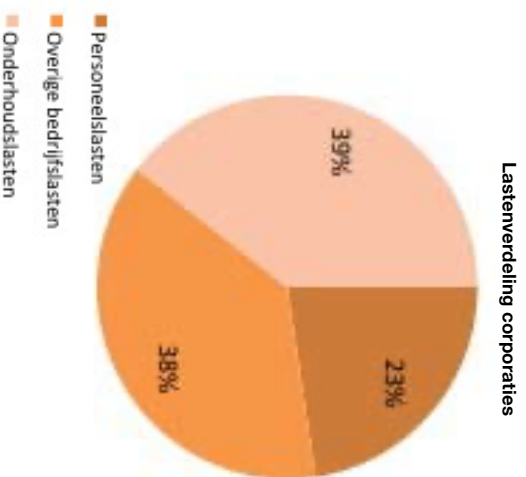
Op 12 november 2012 werd door woningcorporatie Stichting Ymere de overeenkomst getekend met Feenstra en TBI-Bedrijf Comfort Partners voor het installatiebeheer van ca. 80.000 installaties in de woningvoorraad van Ymere ("Ymere kiest TBI-Bedrijf Comfort Partners voor resultaatgericht installatiebeheer," 2012). Een enorme stap voor Ymere en beide installatiebedrijven. Immers, voordien werd het onderhoud van de installaties uitgevoerd door ca. 16 verschillende partijen en nu ondergebracht bij nog slechts 2. Als directeur van het TBI bedrijf Comfort Partners is de auteur destijds zeer nauw betrokken geweest bij alle fasen van de aanbesteding- en gunningprocedure tot en met de ondertekening van het contract. Gelijktijdig zocht hij een geschikt onderwerp voor deze scriptie.

De aanpak van Ymere sprak de auteur enorm aan. In deze aanpak is nadrukkelijk gezocht naar een vorm van samenwerking welke is geënt op een langdurige vorm van samenwerking. Waarbij openheid en transparantie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer belangrijk zijn alsmede de wil en wens tot het realiseren van een win-win (synergie) situatie voor opdrachtgever, opdrachtnemer en gebruiker (de bewoner). Het doel was, en is, werkelijk samenwerken in de keten.

Daarnaast krijgt het thema "ketensamenwerking" vanuit fabrikanten (AWB, 2012), toeleveranciers, aannemers en opdrachtgevers in de bouwwereld steeds meer aandacht als een nieuwe manier van samenwerken die mogelijk ook kan bijdragen aan een oplossing voor de malaise in de bouw. Ook de overheid stimuleert ketensamenwerking in de bouwsector (Limburg, 2012) door het bijeen brengen van de verschillende partijen. Immers, de bouwwereld wordt sterk getroffen door de economische crisis en het traditionele verdienmodel van zowel de verschillende partijen in de bouwketen als de opdrachtgevers (de woningcorporaties) staat onder enorme druk.

Vanuit deze actualiteit en een sterk geloof in de aanpak van "samenwerken is samen sterker", is het onderwerp voor de scriptie voor de MRE opleiding aan de ASRE gekozen. Geen "kant en klare" oplossing voor alle problemen, maar wel een bijdrage aan wellicht een andere manier van denken en werken, welke is gericht op een beter resultaat voor alle partijen.





1.2 Over ketensamenwerking en kosten van onderhoud

Het begrip ketensamenwerking in de bouw is bijzonder actueel. Veel (bouw)bedrijven, toeleveranciers en opdrachtgevers gebruiken de term ketensamenwerking om een nieuwe manier van werken te propageren, sluiten zich aan bij platformen ketensamenwerking, ondertekenen convenanten [1] of gebruiken termen met gelijke strekking. Er lijkt kortom, een verandering plaats te vinden in de traditionele manier waarop partijen uit de bouwkolom met elkaar projecten realiseren.

Daarnaast is de beheersbaarheid van de financiën van woningcorporaties bijzonder actueel. Enerzijds door negatieve publiciteit zoals het disfunctioneren of zelfs fraudeuze handelingen van bestuurders en bijvoorbeeld investeringen in het Stoom Schip Rotterdam welke leiden tot enorme financiële stroppen, maar anderzijds ook door de maatregelen welke de regering neemt welke enorme impact hebben op de boekhouding. Het beheersen van de financiën van woningcorporaties is daarmee een issue.

Over ketensamenwerking in de bouw is en wordt al veel geschreven. Ook is er al het nodige aan onderzoek aan gedaan.

De aandacht voor ketensamenwerking in de bouw gaat vooral uit naar de realisatie van projecten in de nieuwbouw en renovatie van woningen. Daarmee is het onderwerp vooral voor woningcorporaties bijzonder relevant. Van diverse publicaties zijn in de literatuurlijst diverse verwijzingen opgenomen. Voor de woningcorporaties bedragen de gemiddelde bruto stichtingskosten van een woning € 183.000. Hiervan bedragen de bouwkosten ca. € 153.000 (CFV, 2013). Het betreft hier alle aan de projecten (woningen) toe te rekenen kosten (CFV, 2012b). Dus dit betreft zowel de kosten van de eigen organisatie als externe kosten voor architecten, adviseurs, constructeurs, aannemers en installateurs. Besparen op de bouwkosten, door succesvolle ketensamenwerking, is besparen op de investering.

Maar, ook na de oplevering van een huurwoning lopen de kosten gedurende een lange periode door. Gesommeerd over een periode van 30 jaar zijn deze kosten vrijwel gelijk aan de bouwkosten. Besparen op de lasten voor bedrijfsvoering, onderhoud, rente en overige lasten is daarmee een even grote issue als besparen op het realiseren van dit bezit.

Er is daarom gekozen om het onderwerp ketensamenwerking te toetsen in relatie tot de bedrijfslasten van de woningcorporatie. Om het onderzoek verder af te bakenen is gekozen om uitsluitend de focus te leggen op de onderhoudslasten (ca. 39% van de lasten van een woningcorporatie) (CFV, 2013) en in het bijzonder het installatie onderhoud. De achterliggende redenen hiervoor zijn gelegen in het feit dat installatieonderhoud een grote component is in de totale onderhoudslasten en daarmee een relatief groot volume in geld vertegenwoordigt en dat de wijze waarop installatieonderhoud wordt uitgevoerd invloed heeft op de comfortbeleving van de bewoner (huurder) en daarmee dus invloed heeft op de kwaliteit (beleving) van de bewoner.

[1] Een voorbeeld hiervan is het Convenant PPS – ketensamenwerking bouwsector (Limburg, 2012)

1.3 De situatie van woningcorporaties

Het verdienmodel van woningcorporaties is 'kwetsbaar' voor negatieve ontwikkelingen als een rentestijging, tegenvallende huurinkomsten of overheidsreëffingen (WSW, 2012b). Maatregelen in het regeerakkoord en de gevolgen van de Vestia-affaire [2] beïnvloeden zo de financiën van woningcorporaties en deze staan daarmee onder druk (Hijum, 2012), (Dreimüller, 2013).

Een onderdeel bij het ontwikkelen van een duurzaam verdienmodel is de beheersing van de uitgaven. Het scriptie onderwerp poogt hieraan, voor een deelaspect, een bijdrage te leveren.

Het onderwerp van beheersing van de financiën van woningcorporaties is actueel en relevant en daarmee de maatschappelijke relevantie. Kortom, het maatschappelijk belang van een sector welke ca. 2,4 miljoen huishoudens voorziet van "een dak boven het hoofd" is groot. Dat als gevolg van enkele affaires de financiële huishouding van woningcorporaties onder een vergrootglas staat getuigen enkele recente publicaties:

- Opnieuw twee woningcorporaties onder toezicht (Telegraaf, 2012)
- Woningcorporatie kan kiezen: kogel of strop (Telegraaf, 2013)
- Woningcorporaties zeggen sorry voor reeks fraudes en exorbitante salarissen (Volkskrant, 2013c)
- Woningcorporaties en politiek moeten ophouden naar elkaar te wijzen (Volkskrant, 2013b)
- Blok wil strenger toezicht op woningcorporaties (Volkskrant, 2013a)

1.3.1 Het regeerakkoord

Het regeerakkoord van het huidige kabinet (Rutte, 2012) leidt voor woningcorporaties tot verschillende effecten. Financieel hebben de maatregelen betrekking op enerzijds de huuropbrengsten en anderzijds de kosten. Het regeerakkoord maakt het mogelijk de huuropbrengsten te verhogen voor de hogere inkomens. Daar tegen over staat de verhuurderheffing, welke een extra afdracht betekent van de woningcorporaties. Het doel van deze maatregelen van het kabinet is de woningmarkt beter te laten functioneren. Het doel was ook, deze maatregelen budgetneutraal uit te voeren. Echter diverse berekeningen wijzen op een forse lastenverzwaring voor de woningcorporaties als gevolg van deze verhuurderheffing. Zo gaat het EIB (Mulder, 2012) uit van €1.000 miljoen en komt Ortec (Achterveld, 2012) tot een lastenverzwaring van €1.050 miljoen op jaarbasis voor de corporatiesector als gevolg van de verhuurderheffing.

Affaires, waaronder ook die van Vestia, hebben zelfs geleid tot het instellen van een parlementaire enquête commissie (Staten-Generaal, 2013) met de focus op het functioneren van het corporatiestelsel, inclusief de maatschappelijke gevolgen van de werking van dit stelsel en de rol van politieke besluitvorming onder leiding van Roland van Vliet met als doel: "waarheidsvinding en lessen trekken voor de toekomst".

[2] In 2012 berichtte het Financieel Dagblad over grote financiële problemen bij Vestia als gevolg van tegenvallers met derivate. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw moest garant staan voor 1,6 miljard euro. Niet alleen moest Vestia daarom 15.000 wooneenheden afstoten, maar werden ook alle nieuwbouwplannen en grootschalige renovatieplannen stopgezet en vielen er ontslagen. Ook werden de overige woningcorporaties geconfronteerd met een saneringsheffing van ca. 500 miljoen in de jaren 2013 – 2015 en ca. 250 miljoen voor de jaren daarna. Ten tijde van de affaire werd de top van Vestia geconfronteerd met een justitieel onderzoek waarbij zij verdacht worden van onkoping, witwassen en belastingfraude.

1.3.2 De saneringsheffing

De Vestia-affaire treft alle woningcorporaties vanwege de WSW-borging en de daaruit volgende sanering door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Door de Vestia-affaire is de in het Besluit Centraal Fonds Volkshuisvesting vastgestelde maximale saneringsbijdrage verhoogd van 1% tot maximaal 5%. Als eerste reactie heeft het WSW eind 2012 per direct de faciliteiten voor de woningcorporaties bevroren (Hoesel-Snei, 2012). Voor 2013 is de saneringsbijdrage voor de corporatielsector vastgesteld op €508 miljoen (Braal-Verhoog, 2013). Voor de jaren 2014-2015 dient rekening gehouden te worden met eenzelfde bedrag en voor 2016 e.v. met €254 miljoen.

1.3.3 Gevolgen

De genoemde maatregelen hebben een direct effect op de kasstroom van de woningcorporaties. Het WSW (WSW, 2012a) heeft becijferd dat op basis van de gevolgen van het regeerakkoord en de saneringsheffing, het aantal woningcorporaties met een negatieve operationele kasstroom zonder aflossing in 2016 stijgt van 0% naar 53%. Als er gerekend wordt met een gebruikelijke 2% aflossing neemt het aantal corporaties met een negatieve kasstroom, bij ongewijzigd beleid, toe van 13% tot 85%. Bij een substantieel deel van de woningcorporaties wordt de financiële positie dusdanig aangetast dat de duurzaamheid van het kasstroombgenererend vermogen twijfelachtig wordt. Het andere deel kan, door het beleid aan te passen, de extra lasten dragen.



1.4 Mogelijkheden voor bijsturen

Welke mogelijkheden zijn er voor de woningcorporaties om te reageren op deze forse financiële gevolgen voor de kasstromen? Het realiseren van lagere kosten en van extra opbrengsten is daarmee de opgave voor de woningcorporaties. Het realiseren van lagere kosten kan worden gezocht in de organisatiekosten, het verminderen van de investeringen of verlagen van de onderhoudskosten (Hoof, 2013). Het realiseren van extra opbrengsten kan door extra huurverhogingen, het ontwikkelen van koopwoningen of het verkopen van bezit (Mulder, 2012).

Rekenkundig een eenvoudige opgave. Bedrijfsmatig echter veel ingewikkelder. Immers, veel uitgaven zijn gekoppeld aan langlopende verplichtingen (bedrijfslasten) of instandhouding van het bezit (onderhoud).

1.4.1 Investeringen

Een belangrijk onderdeel van de kasstromen zijn de investeringen. Als eerste reactie op de ingrijpende gevolgen voor de kasstromen, zijn de plannen voor nieuwbouw door de woningcorporaties ten opzichte van een jaar eerder met 28% naar beneden bijgesteld (MSW, 2013). Voor 2017 wordt een verwachte nieuwbouwproductie voorzien van ca. 12.000 huurwoningen. In het topjaar 2009 waren dit nog meer dan 40.000 woningen en ook in 2010 en 2011 waren dit ca. 36.000 woningen per jaar.

1.4.2 Opbrengsten

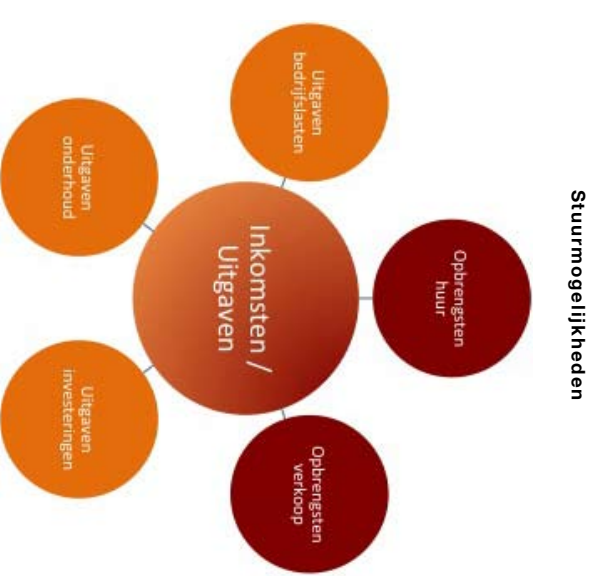
Huurverhogingen zijn als middel beperkt inzetbaar door de Wet (Rijkssoevereïteit, 2013) en de extra geboden mogelijkheden uit het regeerakkoord worden tenietgedaan door inzet van de verhuurderheffing. Toch wordt verwacht dat in de periode tot 2017 de inkomsten als gevolg van huurverhoging met ca. 22% zullen stijgen (MSW, 2013).

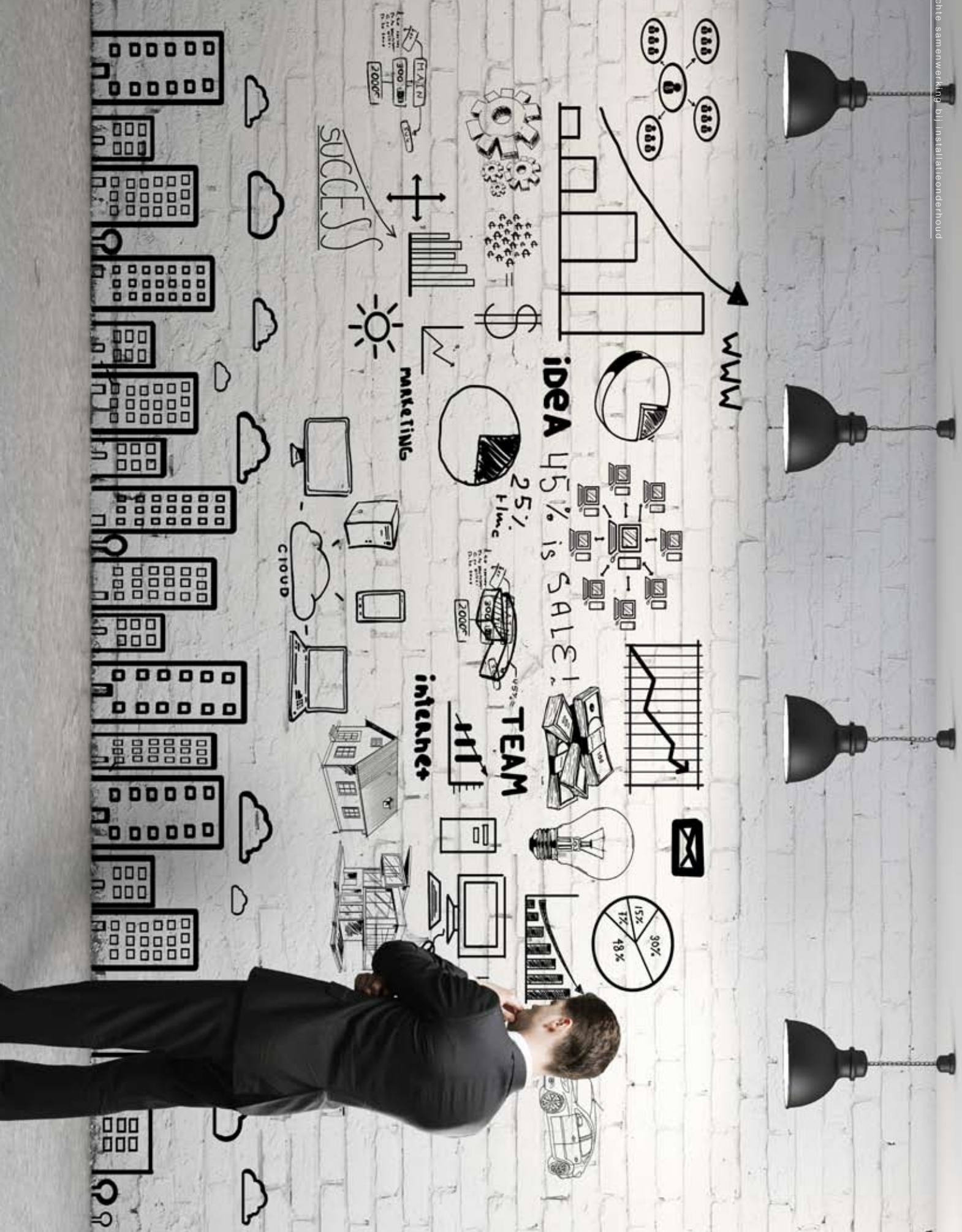
Het ontwikkelen van woningen en deze met resultaat verkopen, levert in de huidige marktomstandigheden geen substantiële bijdrage aan de inkomstenkant. En is de verkoop van huidig bezit sterkt afhankelijk van de mogelijkheden welke een individuele woningcorporatie heeft. Verwacht wordt een verkoop van het bestaand bezit van ca. 16.500 woningen per jaar. Daarmee krimpt per saldo het bezit van de woningcorporaties.

1.4.3 Kosten

Op lange termijn dient er sprake te zijn van een bedrijfsvoering waarbij de inkomsten en uitgaven van de woningcorporaties in evenwicht zijn. Bij de meerderheid van de corporaties zijn initiatieven genomen om de bedrijfslasten terug te dringen.

Waarbij dit zich lijkt te concentreren op het terug dringen van de personele lasten (BDO, 2014). Wel nemen de rente uitgaven toe. Ten aanzien van de onderhoudsuitgaven wordt verwacht dat deze op het niveau van 2012 blijven. Toch lijken hier nog mogelijkheden te zijn voor verbetering door een andere aanpak. De focus van deze scriptie ligt op het verlagen van de kosten van instandhouding (onderhoud).





1.4.3.1 Installatieonderhoud

Eén van onderhoudsposten welke substantieel (CFV, 2012b) een onderdeel vormen van het onderhoudsbudget en die door bewoners als belangrijkste onderhoudsdienst wordt gezien is het onderhoud aan de centrale verwarming- en ventilatie-installaties (H. J. v. Mossel, Straub, A., Jansen, S.J.T., 2007). De activiteiten van de subcontractor zijn het doen van periodiek onderhoud en het verhelpen van klachten (storingen). En is daarmee een periodiek terugkerende activiteit welke invloed heeft op zowel de inkomsten als uitgavenkant van de woningcorporatie. Immers, het niet functioneren of slecht afhandelen van klachten, kan leiden tot verminderde klanttevredenheid. Huurders zouden dit kunnen aangrijpen om slechter betalingsgedrag te tonen. Het onderhoud aan de installaties wordt door de woningcorporaties veelal uitbesteed aan subcontractors. Deze subcontractors zijn installateurs die installaties onderhouden, klachten afhandelen, repareren en plaatsen. De communicatie van en over het onderhoud aan de installaties loopt, afhankelijk van de afspraken met de subcontractor, of via de woningcorporatie, of via de installateur of in een mix daarvan.

1.4.3.2 Inkoopstrategie

Veel woningcorporaties kennen geen professionele inkoop cultuur (Atrienis, 2007) en hanteren nog geen indeling of aanpak volgens het model van Kraljic (Kraljic, 1983). Het installatieonderhoud wordt vaak ingekocht als een routine product [3]. De focus ligt op de leverancier met de laagste prijs op basis van vooraf door de woningcorporatie gedefinieerde inspanningen. Het contract wat na de aanbesteding tot stand komt kenmerkt zich door beperkte samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, hoge transactiekosten, hoge kosten voor het inschakelen van externe deskundigen en hoge kosten voor het bewaken van de gewenste kwaliteit.

Een relatief nieuwe ontwikkeling in het uitbesteden is intensieve(re) samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer middels ketensamenwerking (M. Noordhuis, 2011). Ook woningcorporaties zetten ketensamenwerking voor onderhoud en beheer in als middel voor kwaliteitsverbetering en kostenreductie. De "partners" worden niet meer geselecteerd op basis van vooraf gedefinieerde inspanningen, maar op basis van prestatie inkoop (Santema, 2011). Waarbij aanbieders de maximale ruimte krijgen om zich van elkaar te onderscheiden. Het contract dat na de aanbesteding tot stand komt kent prestatie-eisen met afspraken over het te behalen resultaat. Het idee is dat dit leidt tot lagere proceskosten gedurende de operationele fase van het contract bij zowel de opdrachtnemer als opdrachtgever, een hogere kwaliteit van de dienstverlening en een hogere klanttevredenheid bij de huurder. Waarmee ketensamenwerking de woningcorporatie direct en indirect helpt met het beheersen van haar kasstromen.

[3] Voor een toelichting op Routine product, zie hiervoor ook de toelichting onder het hoofdstuk "Ketensamenwerking, Onderhoud en Betrokken Organisaties"

1.5 Het onderwerp en de centrale vraag

De ervaringen met ketensamenwerking als instrument voor de reductie van onderhoudskosten zijn betrekkelijk nieuw. Toch wordt ketensamenwerking al jaren gepropageerd en uitgedragen als het middel voor reductie van de kosten en verhogen van de kwaliteit.

Echter het blijkt dat het grootste deel van de opdrachten nog tot stand komt op basis van de laagste prijs (Hardeman, 2012).

Nog maar weinig opdrachtgevers werken al langere tijd (Aanbestedingsinstituut-Bouw&Infra, 2012) met een model van (strategische) samenwerking met toeleveranciers in de keten.

Mogelijk is een reden hiervoor dat echt ketensamenwerken afstemming vraagt van bedrijfsfuncties binnen de organisatie en tussen organisaties in de keten [4], met als doel de lange termijn prestaties van de individuele organisaties en die van de keten als geheel te verbeteren (Mentzer, 2001). Dit betekent dat naast goede intenties echt ketensamenwerken ook een flinke omslag in denken en doen vraagt van alle bij ketensamenwerking betrokken partijen. Van traditioneel uitbesteden naar ketensamenwerking vraagt om een relatie met gelijkwaardigheid, wederzijds vertrouwen, lange termijn commitment, communicatie en afhankelijkheid van elkaar (Deen, 2004).

Een andere reden is wellicht dat er weinig tot geen harde data beschikbaar is welke bewijst dat ketensamenwerking daadwerkelijk leidt tot lagere kosten en hogere kwaliteit (Noordhuis, 2009).

Toch is de belofte van afwijken van de traditionele inkooppatronen en samenwerkingsvormen aantrekkelijk. Immers kostenverlaging en kwaliteitsverhoging zijn beiden aspecten welke kunnen bijdragen aan de verbetering van de financiële positie van woningcorporaties. Het onderwerp van de scriptie is derhalve "het toepassen van ketensamenwerking voor beheer en onderhoud van installaties als bijdrage aan de reductie van onderhoudskosten voor woningcorporaties".

Op basis van bovenstaande wordt de centrale vraag:

Levert het instrument ketensamenwerking voor woningcorporaties voordeel op in de onderhoudskosten van installaties ten opzichte van het traditionele model van uitbesteden?

Het eindproduct levert aanbevelingen voor de inkoopstrategie van woningcorporaties ten aanzien van het verminderen van de onderhoudskosten.

[4] Voor een toelichting op Ketensamenwerking, zie hiervoor ook de toelichting onder het hoofdstuk "Ketensamenwerking, Onderhoud en Betrokken Organaties"

De theorie en achterliggende literatuur doet inderdaad veronderstellen dat ketensamenwerking een bijdrage levert aan kostenvoordelen voor de partijen die van dit instrument gebruik maken. Het achterliggende onderzoek geeft aan dat de basis voor ketensamenwerking ligt in het inkoopmodel van Kraljic. Ketensamenwerking komt voort uit het kwadrant waarbij zowel het volume van de in te kopen dienst, als het risico van toelevering beiden hoog zijn. De insteek van het onderzoek vindt daarom zijn oorsprong in de gehanteerde inkoopstrategieën die kunnen worden gehanteerd bij het aanbesteden van het onderhoud en beheer aan woninginstallaties van woningcorporaties.

1.6 De gebruikte onderzoeksmethode

Aangezien de onderzoeksvraag zich richt op het de vraag of ketensamenwerking kostenvoordelen oplevert, is het doel dus om kwantitatieve gegevens te verzamelen met betrekking tot de kosten van installatieonderhoud bij woningcorporaties welke gebruik maken van het instrument ketensamenwerking en andere welke een ander, meer traditionele inkoopmodel hanteren. Immers dan is het mogelijk om aan te geven of ketensamenwerking inderdaad voordeel biedt en inderdaad een methode is welke een bijdrage kan leveren aan het besparen van kosten. Dat betekent dat we op zoek gaan naar twee variabelen. Als eerste is dit de mate waarin sprake is van toepassing van ketensamenwerking en als tweede zijn dat de uitgaven, lees kosten, voor installatieonderhoud. Vervolgens is het de bedoeling om te onderzoeken of er sprake is van samenhang tussen deze beide variabelen. Daarnaast wordt, los van het kostenaspect, gekeken naar de kwaliteit van dienstverlening. Immers, het lijkt logisch te veronderstellen dat er een relatie bestaat tussen de kosten en kwaliteit, en wellicht ook tussen kwaliteit en ketensamenwerking.

Er zijn derhalve een drietal variabelen welke gekwantificeerd dienen te worden:

1. Het bepalen van de kosten voor installatieonderhoud. Hiervoor wordt als eerste gebruik gemaakt van generieke gegevens zoals beschikbaar zijn bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Van iedere woningcorporatie wordt jaarlijks uitgebreid verslag gedaan (CFV, 2012a). Waar nodig worden individuele woningcorporaties benadert voor verdieping in de achterliggende cijfers.
2. De mate van ketensamenwerking, waarvoor de systematiek van Kraljic (Kraljic, 1983) wordt vertaald naar een methode om dit te kunnen beoordelen.
3. De geleverde kwaliteit – cq. Klanttevredenheid over de geleverde dienstverlening. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een combinatie van een aantal mogelijke beoordelingsmethoden:
 - a. Maakt de woningcorporatie gebruik van bijvoorbeeld leveranciersbeoordelingen en zijn deze vergelijkbaar. Op basis van classificatie is ook hier een vergelijk te maken
 - b. Het lijkt logisch te veronderstellen dat de woningcorporaties beschikken over historische gegevens met betrekking tot de ouderdom van de installaties. Gevraagd wordt naar de storingsgraad – zijnde bezoekfrequentie



van de installateur per 100 woningen als gevolg van klachten of storingen aan de installatie - en/of het aantal bewonersklachten met betrekking tot de dienstverlening op het gebied van installatieonderhoud.

- c. De klanttevredenheid van huurders. Een voorbeeld hiervan is het zgn. KWH label (Kwaliteitscentrum-Woningcorporaties-Huursector, 2013) waarmee de klanttevredenheid van de huurders wordt gemeten. Eén van de vier thema's betreft onderhoud en één van de vier thema's betreft klachten. Beide aspecten waarin vooral het installatieonderhoud een belangrijk onderdeel is voor de score. Onderdelen van het KWH label kunnen derhalve mogelijk gebruikt worden als meetlat voor geleverde kwaliteit.

Om deze informatie te verkrijgen is het noodzakelijk om woningcorporaties te benaderen. Het lijkt logisch voor de groep woningcorporaties welke hiervoor worden gekozen, vergelijkbare corporaties te nemen. Vervolgens worden vragenlijsten opgesteld welke aan een geselecteerd aantal, vergelijkbare woningcorporaties worden voorgelegd. Voor meer diepgang zullen vervolgens interviews worden gehouden.

Het onderzoek is evaluatief van aard, aangezien het een antwoord geeft op de vraag of innovatieve wijzen van aanbesteden welke leiden tot ketensamenwerking daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het verlagen van de kosten voor onderhoud.

Samengevat zijn de te nemen stappen in de onderzoeksopzet:

- Literatuurstudie, over ketensamenwerking, installatieonderhoud en de betrokken partijen
- Enquêtes bij woningcorporaties t.b.v. het verkrijgen van inzicht en achtergronden bij de corporaties over de toepassing van ketensamenwerking
- Interviews ter verdieping van de gegevens uit de enquêtes
- Analyse van de resultaten van de enquêtes en interviews, welke moet leiden tot de conclusie van het onderzoek

In dit hoofdstuk is de context van de scriptie toegelicht en is de centrale vraag die hieruit voortkomt geformuleerd. Deze vraag richt zich op het instrument ketensamenwerken en de relatie met kosten en kwaliteit van dienstverlening.

In hoofdstuk 2 wordt nader invulling gegeven aan de relevante begrippen en gaat in op verschillende theoretische achtergronden op het gebied van het inkoopproces. Dit leidt tot een aantal veronderstellingen over ketensamenwerking bij woningcorporaties voor installatieonderhoud die in het onderzoek worden getoetst.

Hoe aan de benodigde gegevens en informatie is gekomen voor het onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk 3. Deze gegevens en informatie sluiten aan bij het eerder behandelde theoretische gedeelte. Dat betekent dat er aandacht wordt gegeven aan de wijze waarop getallen (kwantitatieve gegevens) zijn verzameld als hoe de enquêtes en interviews (kwalitatieve gegevens) zijn opgezet. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de onderbouwing hoe gekomen is tot de afbakening van het onderzoek tot de herstructureringscorporaties.

Het volgende hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten van eerst het kwantitatieve en vervolgens het kwalitatieve onderzoek, waarbij van de 11 woningcorporaties welke behoren tot de doelgroep herstructureringscorporatie er 7 zijn welke hebben meegewerkt. De resultaten van het onderzoek betreffen daarmee 15% van alle wooneenheden in bezit van woningcorporaties en 70% van de wooneenheden van de herstructureringscorporaties.

Wat de resultaten hebben opgeleverd in relatie tot de onderzoeksvraag wordt beschreven in hoofdstuk 5. De centrale vraag uit hoofdstuk 1 en veronderstellingen uit hoofdstuk 2 worden getoetst aan de uitkomsten van het onderzoek. Gezien de, op voorhand wellicht onverwachte, resultaten leidt dit vervolgens tot een aantal nuanceringen.

In hoofdstuk 6 vindt u een korte conclusie. Het belangwekkende deel, de aanbevelingen staan in hoofdstuk 7.

Tenslotte wordt in hoofdstuk 8 kort vermeld hoe en onder welke begeleiding de scriptie tot stand is gekomen, gevolgd door de afsluitende literatuurlijst en de bijlagen.



2. Ketensamenwerking, onderhoud en de betrokken organisaties

Gegeven de vraagstelling van dit onderzoek is een nadere invulling van diverse begrippen in relatie tot de vraagstelling op zijn plaats. Dit hoofdstuk gaat in op ketensamenwerking en de daaraan gerelateerde begrippen, wat onder onderhoud wordt verstaan en de achtergrond van de organisaties welke worden beschouwd in deze scriptie. De theorie leidt in de conclusie van dit hoofdstuk tot een aantal veronderstellingen welke in het onderzoek worden getoetst.



Er wordt veel gezegd en geschreven over ketensamenwerken. Het lijkt of er met veel termen dezelfde lading wordt gedekt.

Ketenintegratie, best value procurement, lean, supply chain management en andere begrippen komen regelmatig in dezelfde context terug. Voor meer inzicht in de verschillende begrippen worden deze hieronder besproken vanuit de basis van het inkoopproces. Vervolgens wordt ketensamenwerking bij onderhoud van installaties nader uitgewerkt.

Wat wordt er in de literatuur onder ketensamenwerking verstaan en welke definities hanteren we voor het onderzoek. Wat we willen weten is:

- Wat is ketensamenwerking en wat is de relatie met de andere begrippen?
- Welke definitie voor ketensamenwerking bij onderhoud van installaties hanteren we in dit onderzoek.
- Is het mogelijk een mate van ketensamenwerking te classificeren?

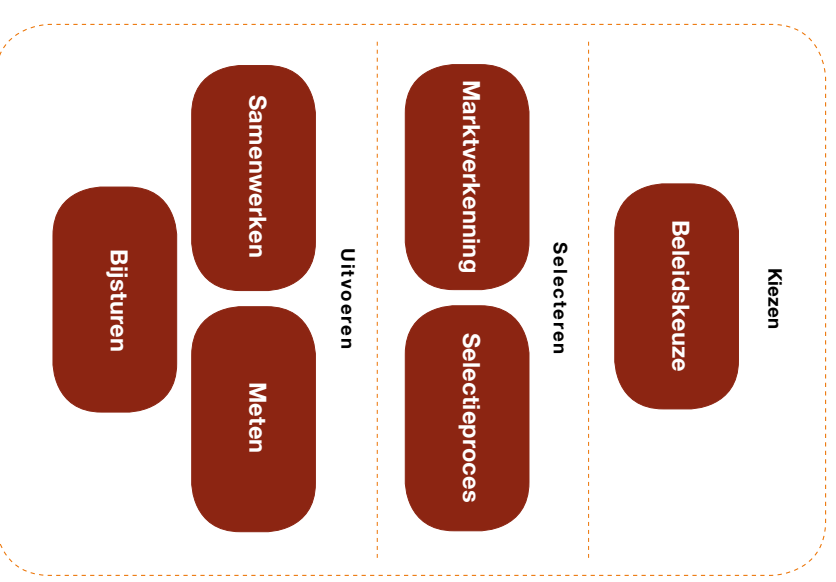
2.2 De basis vanuit het inkoopproces

In de ideale situatie komt ketensamenwerking tot stand door een zorgvuldig gekozen proces, dat begint met de beleidskeuze.

Als de opdrachtgever de overtuiging heeft dat ketensamenwerking tot een beter resultaat leidt (in termen van kwaliteit, geld, klanttevredenheid etc.) dan is het van belang die producten of diensten te kiezen, die hiervoor in aanmerking komen. Het uitgangspunten van de theorie van Kraljic spelen hier een rol.

Daarna zal moeten worden gekozen met welke partijen men wenst samen te werken en welke partijen hiervoor het meest geschikt zijn. De organisatie zal zich moeten oriënteren op de markt en volgens een zorgvuldige manier van selecteren dienen te komen tot de keuze van partners. Hierbij horen het verkennen van de markt en het selecteren op basis van eenduidige, vooraf gedefinieerde uitgangspunten. Best Value Procurement hanteert op hoofdlijnen een groot aantal van de aspecten welke bij ketensamenwerking eveneens van belang zijn en lijkt hiervoor een goede methode voor het aangaan van een relatie met een toeleverancier.

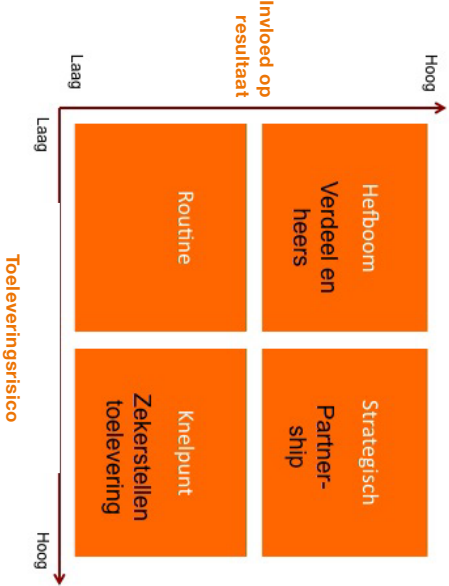
Vervolgens gaat men daadwerkelijk samenwerken. Echter, dit is natuurlijk niet vrijblijvend en zal vragen om meten en zo nodig bijsturen van de samenwerking. Het is dan van belang de uitgangspunten van ketensamenwerking te kennen.



2.3 Kiezen voor samenwerking

De basis voor de theorie achter ketensamenwerking is gelegd door P. Kraljic in zijn artikel "Purchasing must become Supply Management" (Kraljic, 1983). In het artikel betoogt Kraljic dat er voor verschillende producten verschillende inkoop strategieën gevolgd behoren te worden, afhankelijk van de mate waarin het product invloed heeft op het (eigen) financieel resultaat en het risico van toelevering (NEVI, 2011).

Kraljic matrix



Kraljic stelde zich zelf een aantal vragen waarmee ondernemingen te maken hebben bij het verwerven van producten en goederen. De essentie van deze vragen, vanuit inkoopperspectief, wordt gevormd door:

- Hoe kan samenwerking, zowel binnen (tussen afdelingen) als buiten de organisatie (met toeleveranciers), worden geoptimaliseerd?
- Hoe kunnen leveringsproblemen worden voorkomen en risico's van productieverlies worden verminderd?
- Hoe wordt een goede balans gevonden tussen de kosten en flexibiiteit (dit heeft vooral te maken met make-or-buy [5] beslissingen)?

Kraljic was van mening dat ondernemingen de inkoopfunctie niet meer los konden zien van de overige bedrijfsprocessen. Het is noodzakelijk dat de inkoopfunctie geïntegreerd is, rekening houdt met de diverse bedrijfsprocessen en dat er meer aandacht en betrokkenheid is van het topmanagement.

Deze overwegingen van Kraljic leiden tot de constructie van een portfolio matrix op basis van de genoemde twee dimensies (toeleveringsrisico en gevolgen op het resultaat). Een matrix met 4 categorieën producten en de gevolgen voor de inkoopstrategie resulteerden in alle eenvoud in een viertal verschillende typen producten welke zijn weergegeven in de zgn. Kraljic matrix: routineproducten of diensten, knelpuntproducten of diensten, hefboomproducten of diensten en strategische producten of diensten. In het algemeen kiest men voor ieder type product of dienst een andere inkoopstrategie.

2.3.1 De Kraljic matrix

Routine producten. Hiervan zijn de kosten relatief laag en kennen weinig afbreukrisico doordat er voldoende aanbieders zijn.

Hefboomproducten. Hefboomproducten zijn niet complex en kennen voldoende aanbieders. Echter, ze vertegenwoordigen wel een substantiële waarde van de inkoop.

Knelpunt producten. Als er slechts één of een beperkt aantal leveranciers zijn, is de macht van deze leverancier(s) groot. Bij het inkopen van dit type producten gaat het om het waarborgen van de leverzekerheid.

[5] Een make-or-buy beslissing (In het Nederlands maak of koop beslissing) is een beslissing die genomen wordt in een organisatie om op basis van kosten en voordelen van een product of dienst, het product of dienst zelf te maken of onder te brengen bij een toeleverancier.

Strategische producten. Bij dit type producten zijn de (inkoop) kosten hoog alsmede het risico van levering. Een geringe wijziging in de aanschafprijs heeft grote consequenties, maar ook is de afhankelijkheid van de toeleverancier hoog als gevolg van het afbreukrisico wat het product (of de dienst) geeft in de prestaties van het eigen product (of dienst). Er is vaak wederzijdse afhankelijkheid.

De veronderstelling is, op basis van wat verder in dit hoofdstuk wordt toegelicht, dat installatieonderhoud als een strategische dienst wordt beschouwd voor woningcorporaties.

2.3.2 Inkoopstrategieën

Basis strategie voor Routine producten

Het doel bij routineproducten is de transactiekosten zo laag mogelijk te houden. Het beleid is gericht op het verminderen van de logistieke en administratieve lasten en het verminderen van het aantal leveranciers. Dit realiseert men door het hanteren van standaard inkoopvoorwaarden en raamovereenkomsten. De bestelfunctie dient zo efficiënt mogelijk georganiseerd te worden.

Basis strategie voor Hefboom producten

Het doel bij hefboomproducten is, vanwege de hoge waarde die ze vertegenwoordigen, de beste deal te realiseren. De gehanteerde inkoopstrategie die daar bij hoort is die van 'competitive bidding'. Bij een aantal toeleveranciers worden concurrerende aanbiedingen gevraagd welke op basis van intensieve onderhandelingen leiden tot de laagste prijs. Vanwege de uitwisselbaarheid van de producten cq. de toeleveranciers, wordt gekozen voor een beperkte looptijd van het contract. Immers, er is de inkoper veel aangelegen altijd de 'beste deal' in de markt te realiseren.

Basisstrategie voor Knelpunt producten

Het doel van de inkoopstrategie voor knelpunt producten is het zich verzekeren van levering. De afhankelijkheid van de eigen productie dient te worden geminimaliseerd. De inkoopstrategie is gericht op het lange termijn zekerstellen van de producten van de toeleverancier en het zoeken naar (en vinden van) alternatieven.

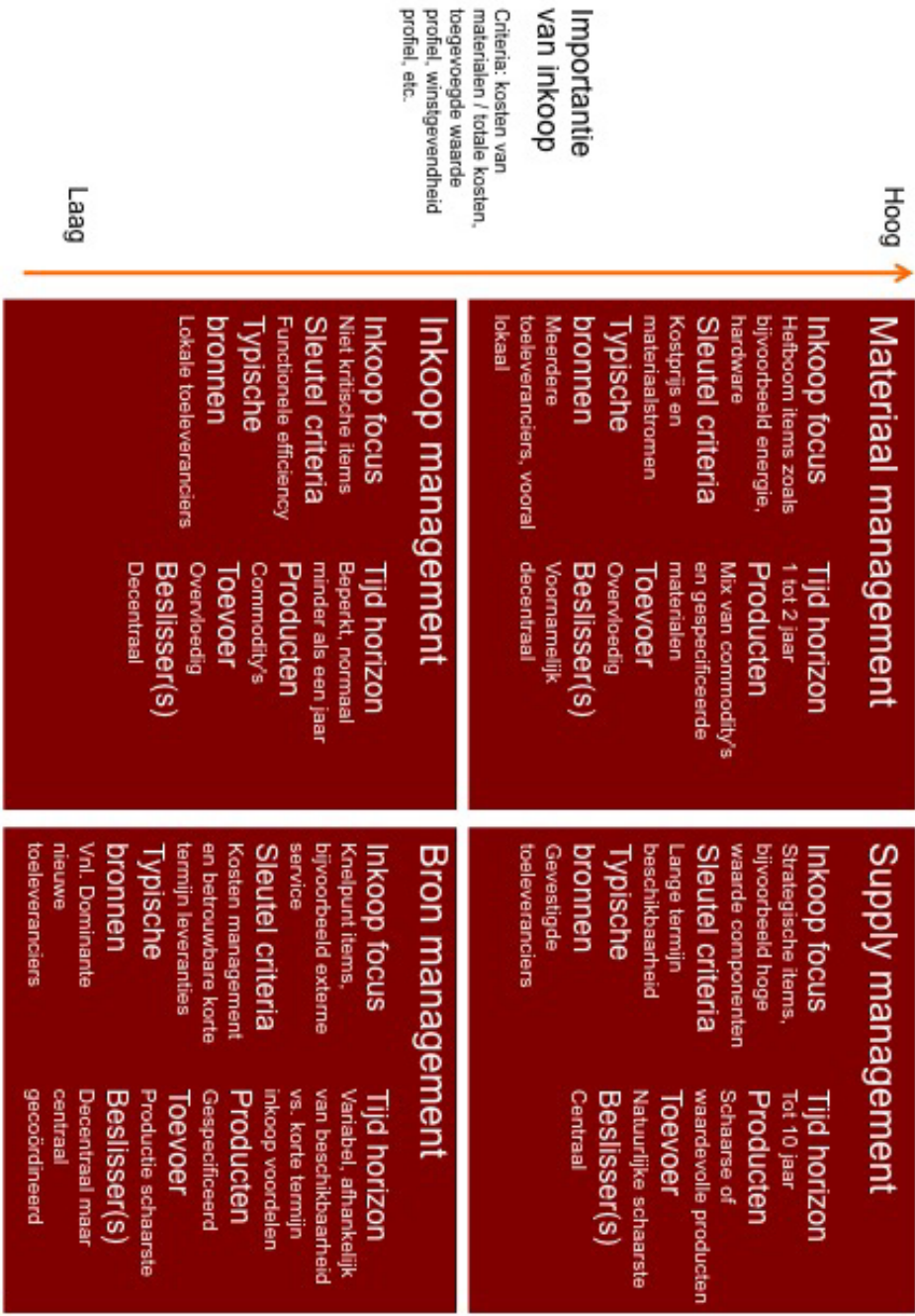
Basisstrategie voor Strategische producten

Bij strategische producten of diensten ligt vanwege de vaak wederzijdse afhankelijkheid, strategische samenwerking voor de hand. Hier gaat een gedeegen interne voorbereiding aan vooraf en vindt er vervolgens afstemming plaats met de leveranciers. Zowel over het contract, het product en de voorwaarden, als over de interne processen en die van de toeleverancier. Dit type

De veronderstelling is
dat installatieonderhoud
als een strategische dienst
wordt beschouwd voor
woningcorporaties.

contracten vragen veel tijd en expertise, waarin wordt geïnvesteerd door zowel koper als toeleverancier, en worden aangegaan voor een lange periode. Het vraagt niet alleen een inspanning van de inkoopafdeling, maar van alle betrokkenen bij het contract. Een goede voorbereiding en afstemming met de (potentiele) toeleverancier is noodzakelijk. Ketensamenwerking valt onder deze categorie.

Kraljic (Kraljic, 1983) heeft de uitgangspunten voor de inkoopstrategieën van de diverse producten (of diensten) als volgt weergegeven.



2.4 Selecteren van partners

In de selectiefase gaat het om vast te stellen welke partijen in aanmerking komen om (keten)leverancier te worden. Een methode om te komen tot een gestructureerd selectieproces is om te starten met een marktverkenning en vervolgens met een beperkt aantal partijen het gehele aanbestedingstraject doorlopen. De marktverkenning of marktconsultatie is van belang om te bepalen welke ontwikkelingen er zijn bij toeleveranciers. Dit kan op basis van bekende informatie binnen de eigen organisatie, maar ook kunnen partijen worden gevraagd die op basis van referenties of andere informatie hun geschiktheid als potentiële ketenpartner aantonen. Daarna start met een beperkt aantal partijen het definitieve selectieproces. In lijn met de principes van ketensamenwerking wordt hier veelal Best Value Procurement voor gebruikt. Best Value Procurement is de term welke in het Nederlands bekend is onder de noemer Prestatieinkoop. Prestatieinkoop is met name gericht op de business to business en business to government omgeving. Prestatieinkoop is een inkoopstrategie welke uitgaat van de principes van Supply Chain Management (Santema, 2011).

De definitie van Best Value Procurement

A procurement process where price and other key factors are considered in the evaluation and selection process to minimize impacts and enhance the long-term performance and value of construction (Scott, 2012).

Aanvullend kan Prestatieinkoop worden gezien als een proces waarbij het uitgangspunt is dat de prestaties van (sub) contractors worden gemeten en deze hier op worden afgetekend, waarbij de risico's welke ze niet kunnen beheersen worden geminimaliseerd. Eén van de pleitbezorgers van prestatieinkoop definieert dit proces als volgt:

"Best Value Performance Information Procurement System (PIPS) is a best value process that includes concepts that force vendors to be accountable, measure their performance, and manage and minimize risk that they do not control" (Kashiwagi, 2011).

Het traditionele inkoopproces in (met name) de bouw, kenmerkt zich door opdrachtgevers welke de specificaties van hetgeen wordt aangeboden volledig voorschrijven. De opdrachtgever stelt zich op als de expert. Veelal laat de opdrachtgever zich tijdens het opstellen van de specificaties ondersteunen door (deskundige) adviseurs. Vervolgens worden de aanbieders gevraagd om, op basis van deze specificaties, voor de laagste prijs aan te bieden. Het is als het ware of de opdrachtgever een recept bedenkt met een culinair ontwerper, voedingsdeskundigen, risicoanalysten en kostendeskundigen en vervolgens bij diverse restaurants



neerlegt om voor de laagste prijs het, door zichzelf samengestelde en bedachte menu, te gaan eten (Ridder, 2011). Dit leidt volgens Hennes de Ridder tot een situatie dat de kok niet meer bedenkt wat een lekker menu is en daar al zijn energie in stopt, maar deze uitsluitend nog de zo goedkoop mogelijke ingekochte ingrediënten in de pan doet en niet meer bezig is met de uitkomst voor de klant.

Bij Prestatieinkoop wordt aan de aanbieders gevraagd om – op basis van grove specificaties en een gegeven budget – zelf duidelijk te maken wat de beste oplossing is. Hierdoor zijn de aanbieders in staat om zich van elkaar te onderscheiden. Het gaat daarbij dus ook over het gedrag van de aanbieder en opdrachtgever. De aanbieder dient na de gunning de vrijheid te krijgen om zijn prestatie na gunning ook daadwerkelijk neer te zetten. Als de verantwoordelijkheid bij de aanbieder wordt neergelegd, kan hij zijn prestaties maximaliseren. De aanbieder neemt de verantwoordelijkheid daar waar zijn expertise ligt. De aanbieder neemt die risico's welke hij kan beheersen. Ook dient de informatie uitwisseling tussen opdrachtgever en aanbieder te worden vergroot. Bij onderhoud is het van belang dat de aanbieder ook daadwerkelijk de ruimte krijgt om “orde op zaken te stellen”. Hetgeen impliciet betekent dat er sprake is van een langdurige overeenkomst.

Op hoofdlijnen gaat het bij Prestatieinkoop dus om het volgende:

- De aanbieders zijn de experts
- Specificaties en voorschriften door de opdrachtgever worden geminimaliseerd
- Er is sprake van differentiatie tussen aanbieders cq. aanbiedingen
- Transactiekosten worden beperkt
- Risico's worden geminimaliseerd
- Er wordt ingezet op een langdurige overeenkomst

2.5 Samenwerken in de keten

Ondanks de vele publicaties, is er veel verwarring over de definitie van ketensamenwerking (M. Noordhuis, 2011). Hieronder worden een aantal met ketensamenwerking gerelateerde termen toegelicht. Vervolgens worden de voor deze scriptie bepalende uitgangspunten van ketensamenwerking bepaald.

2.5.1 Beschrijving van een keten

Als twee of meer organisaties direct betrokken zijn bij het leveren van de dienstverlening aan de eindklant wordt dit beschouwd als een keten. Schematisch illustreert de bijgaande figuur een aantal verschillende ketens.

De filosofie van ketensamenwerking is gebaseerd op een aantal karakteristieken:

- Een aanpak waarbij naar de keten als een geheel wordt gekeken en de totale stroom van producten of diensten naar de eindklant wordt gemanaged.
- Een strategische oriëntatie gericht op inspanningen tot samenwerking binnen de organisatie en met externe partijen (toeleveranciers)
- Een klantfocus van alle betrokken partijen welke leidt tot een hogere klanttevredenheid van de eindklant

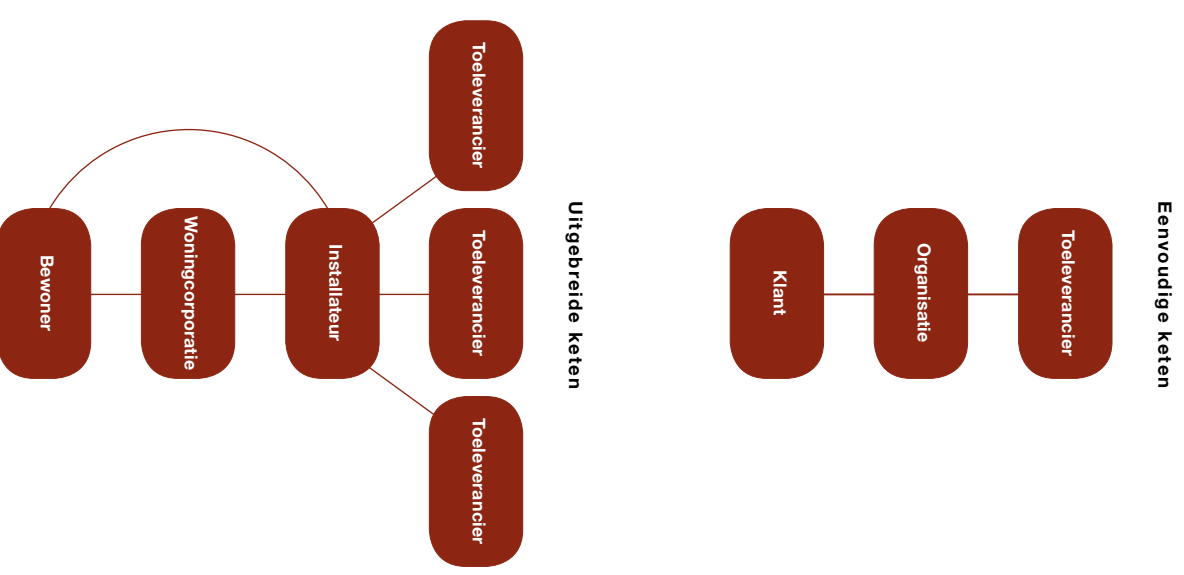
2.5.2 Ketensamenwerking volgens Mentzer:

Supply Chain Management is feitelijk de Engelse term voor ketensamenwerking. Om duidelijkheid te scheppen over wat ketensamenwerking is, wordt regelmatig teruggegrepen op de definitie van Mentzer:

“Supply Chain Management is the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole (Mentzer, 2001).”

Mentzer definieert daarmee een aantal vereisten:

1. Samenwerking en afstemming tussen de verschillende bedrijfsonderdelen van een organisatie
2. Samenwerking en afstemming tussen de verschillende bedrijven in de keten
3. Ketensamenwerking gaat uit van het verbeteren van het geheel van de prestatie van de keten, dus een beter eindresultaat voor de eindgebruiker
4. Ketensamenwerking gaat uit van het verbeteren van de prestaties van de individuele bedrijven in de keten



Er is kortom sprake van een keten waarin letterlijk alle spelers voordeel weten te realiseren. Een logische randvoorwaarde is dat de verschillende spelers in de keten ook het zelfde doel nastreven.

2.5.3 Ketensamenwerking volgens Cooper en Ellram

Een meer abstracte benadering van ketenmanagement wordt gegeven door Cooper en Ellram:

Supply chain management bevat de hele keten, in plaats van alleen het volgende deel of niveau, en heeft als doel transparantie en afstemming van de coördinatie en configuratie van de keten te verhogen, ongeacht functionele of organisatorische grenzen (Cooper & Ellram, 1993).

Volgens Cooper en Ellram is er dus sprake van ketenmanagement als

- de hele keten wordt beschouwd
- er transparantie, dus openheid bestaat tussen de verschillende ketenonderdelen
- er afstemming plaatsvindt, gericht op efficiëntie en effectiviteit, bij het realiseren van het eindresultaat

2.5.4 De definitie van Partnering van Bresnen en Marshall

Een ander, aan ketensamenwerking gerelateerd begrip is partnering. Bresnen en Marshall definiëren partnering als volgt:

“Partnering refers to long-term agreements between two or more companies to co-operate to an unusually high degree to achieve common business objectives”, It appears to be almost universally accepted that partnering requires: ‘changing traditional relationships to a shared culture . . . based upon trust, dedication to common goals, and an understanding of each other’s individual expectations and values (Bresnen & Marshall, 2000)

Volgens Bresnen en Marshall gaat het bij partnering dus om:

- Het aangaan van lange termijn relaties
- Het nastreven van gezamenlijke doelen

De vereisten van partnering zijn

- Het ontwikkelen van gezamenlijke normen en waarden (cultuur)
- Dat er sprake is van vertrouwen
- Er begrip is voor elkaars individuele verwachtingen

Bresnen en Marshall geven aan dat er wel een aantal dilemma's bestaan welke partnering belemmeren. Zoals een potentieel conflict tussen commerciële druk en vormen van samenwerking in de praktijk en de gebruikelijke problemen om veranderingen door te voeren in de organisatiecultuur welke samenwerking bevorderen.

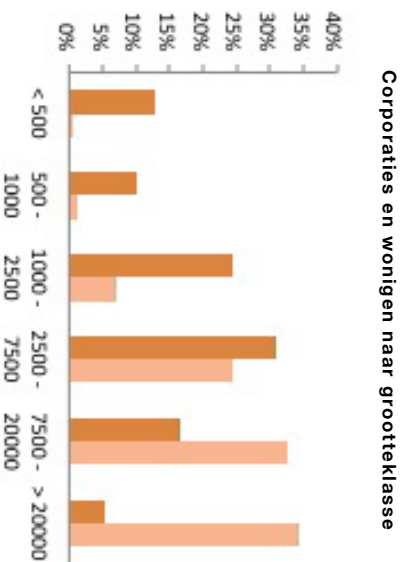
De kanttekening die bovendien geplaatst wordt is dat het toepassen van partneringmethoden niet noodzakelijkerwijs leidt tot effectieve uitkomsten, waarbij evenzo geldt dat traditionele vormen van (sub)contracting niet noodzakelijkerwijs resulteren in slechte prestaties of conflicten.

2.6 De uitgangspunten voor ketensamenwerking voor deze scriptie

Noordhuis betoogt in één van zijn publicaties dat het van belang is om de erosie van de term ketensamenwerking tegen te gaan (M. Noordhuis, 2011). Immers, er zijn veel partijen welke veronderstellen aan ketensamenwerking te doen, maar volgens de wetenschappelijke definitie van o.a. Mentzer, wordt er slechts invulling gegeven aan verbeterinitiatieven. Zonder afbreuk te willen doen aan het principe van Noordhuis' betoog, kunnen ook de verbeterinitiatieven worden gezien als een eerste stap naar werkelijke ketensamenwerking en kunnen verbeterinitiatieven ook daadwerkelijk verbeteringen opleveren voor de keten en de individuele ketenpartners.

Voor deze scriptie wordt er daarom van uitgegaan dat er sprake is van ketensamenwerking als er wordt voldaan aan de volgende principes:

- Er is sprake van samenwerking tussen twee of meer partijen in de keten waarbij die partijen bewust streven naar het creëren van een **win-win situatie**. Het moet goed zijn voor de individuele partijen én de keten. De principes van het beperken van transactiekosten, het minimaliseren van risico's en verbeteren van de prestaties zijn hierbij van toepassing;
- Er is sprake van **openheid en transparantie**. Partijen welke in de keten samenwerken informeren elkaar in transparantie over resultaten en werkwijzen. Hier geldt het principe van **afstemming** om te komen tot de gewenste win-win situatie;
- Er is sprake van een **langdurige relatie** en/of overeenkomst. Bij eenmalige transacties zijn organisaties (meestal) niet bereid tot afstemming aangezien er geen zekerheid bestaat of de afstemming op termijn ook lonend is. Bovendien leidt dit niet tot het minimaliseren van de transactiekosten;
- Er is sprake van **vertrouwen** tussen partijen, waardoor expertise van verschillende onderdelen in de keten ook daadwerkelijk bij de specialist wordt ondergebracht en die partij daarvoor ook de verantwoordelijkheid neemt. Dit geeft invulling aan het principe beheersen van risico's.



■ Aantal corporaties ■ Aantal woningen

Het aantal woningcorporaties neemt geleidelijk af. Tussen 1997 en 2012 daalde het aantal woningcorporaties van 764 tot 383 [7].

Dit is vooral een gevolg van fusies en samenvoegingen om efficiënter een groter aantal woningen te kunnen beheren. Het totaal aantal woningen in eigendom van de woningcorporaties bleef relatief stabiel. In recent onderzoek (Planbureau_voor_de_Leefomgeving, 2013) is overigens gebleken dat gefuseerde woningcorporaties gemiddeld genomen juist hogere bedrijfslasten hebben dan niet gefuseerde woningcorporaties. Daarmee lijkt het doel van de fusies en samenvoegingen niet bereikt. Volgens het onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving is dit niet een gevolg van de fusie, maar doordat er onvoldoende is gewerkt aan de bedrijfscultuur of de organisatieinrichting. Er zijn als gevolg van de fusies daardoor geen schaalvoordelen gehaald.

2.7 Woningcorporaties

2.7.1 Achtergrond

Een woningcorporatie is een organisatie die zich richt op het bouwen, beheren en verhuren van woonruimte (sociale woningbouw). Doordat de Nederlandse overheid het bouwen van goede en goedkope woningen grotendeels aan deze organisaties overliet, en zichzelf veelal beperkte tot de rol van financier, regelgever en toezichthouder, heeft de woningcorporatie in Nederland een centrale rol in de volkshuisvestingssector gekregen. De taken van de woningcorporaties zijn door het Ministerie van BZK geregeld in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) [6]. Deze taken zijn:

- Het huisvesten van woningzoekenden met lagere inkomens middels bouw, aan- en verkoop en exploitatie van sociale huurwoningen
- Huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven
- Borgen van de kwaliteit van huisvesting (het bezit)
- Het zorgdragen voor financiële continuïteit
- Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer
- Investeren in leefbaarheid

2.7.2 Onderscheid in typen woningcorporaties

Nog steeds is er een grote diversiteit aan woningcorporaties. Een aantal aspecten waarop de woningcorporaties kunnen worden onderscheiden zijn de omvang (het bezit aan wooneenheden), de regio waarin de woningcorporatie actief is, de referentiegroep waartoe de woningcorporatie behoort of de bedrijfssijl welke de woningcorporatie hanteert.

Het bezit aan wooneenheden

Er zijn grote en kleine woningcorporaties. Ca. 20 % (84 van de 383) van de woningcorporaties bezit meer dan 7.500 woningen. Deze woningcorporaties beheren wel meer dan 67% van het totaal aantal woningen.

Regio's

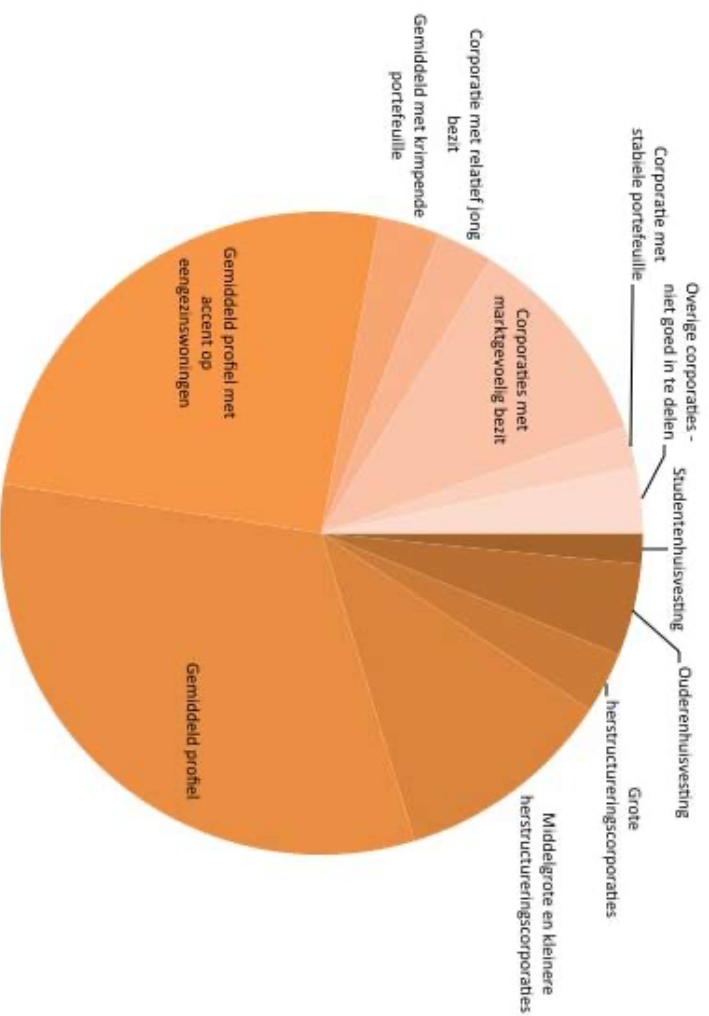
Regionaal zijn er grote verschillen in de omgeving waarin woningcorporaties actief zijn. Een landelijke omgeving zoals in Drenthe heeft een geheel andere dynamiek dan de omgeving van een grote stad zoals Amsterdam. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting onderscheidt 45 verschillende regio's. De regioportages van het Centraal Fonds Volkshuisvesting vergelijken een woningcorporatie ten opzichte van collega-woningcorporaties binnen dezelfde regio en ten opzichte van landelijke gemiddelden en biedt kengetallen van woningcorporaties in vergelijkbare situaties.

[6] Bron: Ministerie BZK

[7] Bron: Aedes website en database CFV

Referentiegroepen

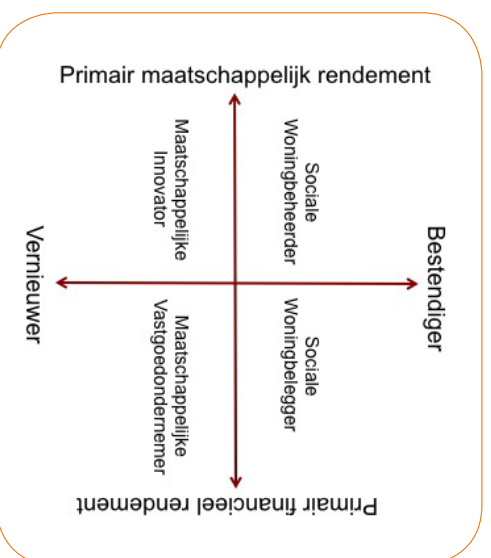
Daarnaast maakt het Centraal Fonds Volkshuisvesting gebruik van zgn. referentiegroepen (Leidemeijer, 2006). Deze referentiegroepen maken een zinvolle vergelijking tussen de prestaties van woningcorporaties mogelijk. De verschillende groepen zijn dusdanig samengesteld dat woningcorporaties binnen één referentiegroep (RIGO, 2011) meer op elkaar lijken dan dat ze lijken op woningcorporaties uit andere referentiegroepen. Een woningcorporatie die de eigen prestaties vergelijkt met de prestaties van de referentiegroep waar zij bij is ingedeeld, vergelijkt zichzelf dus met redelijk overeenkomstige woningcorporaties.



Bedrijfstijl

Een andere indeling welke gehanteerd kan worden is naar de bedrijfstijl van de woningcorporatie. De bedrijfstijl van de woningcorporatie geeft richting aan wie de woningcorporatie wil zijn, wat ze doet en hoe het bedrijf daarvoor wordt ingericht. Er zijn diverse onderzoeken en indelingen gemaakt o.a. door Conijn (Conijn, 2005) op basis van taakveld en door Vulperhorst (Vulperhorst, 1999) op basis van het innemen van strategische posities. Gruis (Gruis, 2007) heeft o.a. op basis van de uitgangspunten van Conijn en Vulperhorst een indeling gemaakt langs twee assen:

Bedrijfsstijlen volgens Gruis



- De as van het rendement: is de woningcorporatie gericht op maatschappelijk of financieel rendement? Bij de eerste gaat het om het maximaliseren van het maatschappelijk rendement en is de financiële continuïteit een randvoorwaarde en bij de tweede juist is dat juist andersom.
- De as van ontwikkeling: is de woningcorporatie een Vernieuwer of juist een Bestendiger? De Bestendigers zijn weinig innovatief, focussen op het optimaliseren van de werkprocessen en richten zich op het traditionele veld van de woningcorporatie, het huisvesten van de primaire doelgroep. De Vernieuwers ondernemen juist allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld.

Gruis identificeert vervolgens de volgende typen woningcorporaties:

1. De Sociale Woningbeheerder legt de nadruk op de traditionele taak, streeft naar een efficiënte bedrijfsvoering en optimalisatie van het maatschappelijk rendement en actieve aanwending van de vermogensovermaat hetgeen tot uitdrukking komt in betaalbare huren.
2. De Sociale Woningbelegger legt de nadruk op traditionele activiteiten, streeft naar een efficiënte bedrijfsvoering en laat de bestaande woningvoorraad 'going-concern'^[8] renderen.
3. De Maatschappelijke Innovator streeft naar optimalisatie van het maatschappelijk rendement door constante vernieuwing in werktrein, producten en diensten en heeft daardoor een breed werkgebied naar de markt, maatschappij en type dienstverlening.
4. De Maatschappelijke Vastgoedondernemer heeft vooral activiteiten in het vastgoed (ook niet-woningen) voor brede lagen van de bevolking, wenst de voorraad continu te vernieuwen en streeft primair naar een goed rendement.

2.7.3 Onderhoud van woningen

Onderhoud wordt door woningcorporaties gedaan om de kwaliteit van het bezit op peil te houden. Woningcorporaties besteden jaarlijks ca. € 1.400,- per wooneenheid ^[9] aan onderhoud. Dit is, met ca. 2.200.000 woningen, een bedrag van ca. € 3 miljard op jaarbasis. In het kader van het onderzoek wordt hieronder ingegaan op de verschillende soorten onderhoud, de bijbehorende kosten en de mogelijke invloed op de (ervaren) kwaliteit van dienstverlening door de eindgebruiker van de woning, de bewoner.

Het onderhoud wordt op verschillende manieren opgedeeld. Het EIB (EIB, 1998) onderscheidt installatieonderhoud, afbouwonderhoud en bouwkundig onderhoud. Het afbouw- en installatieonderhoud bedragen beide ca. 30% van de onderhoudskosten en het bouwkundig onderhoud ca. 40%.

^[8] Going concern is de aanname dat een organisatie in de voorzienbare toekomst (meestal 12 maanden) geen risico van liquidatie loopt. Het impliceert hier dat de woningcorporatie haar activiteiten kan voortzetten met het oog op de langere termijn.

^[9] Bron: Data corporate in perspectief 2012

- Onder installatieonderhoud vallen activiteiten gericht op de installaties. Hieronder vallen werkzaamheden en onderhoud aan de gas-, water-, elektrotechnische-, loodgieters-, mechanische- en sanitaire installaties, de centrale verwarming en ventilatiesystemen.
- Het afbouwonderhoud betreft schilderwerk, glasreparatie, wandafwerking, stukadoorswerk, sierpleisterwerk, gevelisolatie en activiteiten aan steenachtige materialen, zoals natuursteen, dekvloeren, keramische tegels en terrazzowerk.
- Het bouwkundig onderhoud betreft het overige onderhoudswerk.

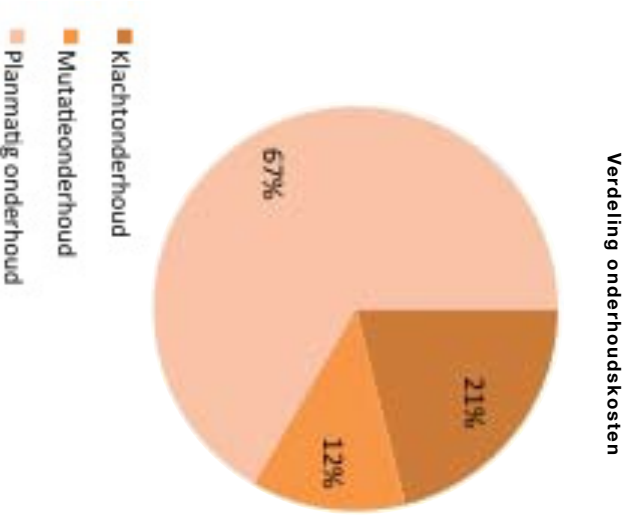
De onderhoudskosten zijn hoog op de bouwdelen schildenwerk, (platte) daken, centrale verwarmingsinstallaties en liften (Vijverberg, 2003). Dit zijn ook de bouwdelen waar de laatste jaren andere samenwerkingsvormen worden ontwikkeld met de toeleveranciers.

Bij woningcorporaties worden de kosten geregistreerd op basis van klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud (CFV, 2012b).

- Klachtenonderhoud betreft het onderhoud dat wordt uitgevoerd naar aanleiding van klachten en/of reparatieverzoeken van bewoners of gebruikers. Het klachtenonderhoud betreft ca. 21% van de onderhoudskosten. De hoogte van het reparatie onderhoud wordt bepaald door het aantal meldingen – en bezoeken – per woning en de gemiddelde kosten per reparatieverzoek.
- Planmatig onderhoud is het onderhoud dat in een meerjarenonderhoudsplanning is opgenomen. Hieronder valt ook het ‘groot onderhoud’ waarbij diverse activiteiten uit de onderhoudsplanning worden samengevoegd. Het groot onderhoud wordt meestal per complex of wijk aangepakt. Het planmatig onderhoud bedraagt ca. 67% van de onderhoudskosten.
- Mutatieonderhoud is het noodzakelijke onderhoud om een woongelegenheid, nadat een huurder is vertrokken, weer verhuurbaar te maken. Het mutatieonderhoud betreft ca. 12% van de onderhoudskosten

2.7.4 De kosten van onderhoud

In de periode 2001 – 2010 stegen de onderhoudslasten voor de woningcorporaties per woning met zo'n € 260 (Atrensis, 2011). Dit is zo'n 30% meer dan de inflatie gedurende diezelfde periode. Aangezien de kosten voor onderhoud zo'n kleine 30% uitmaakt van de totale uitgaven per woningeenheid, zijn deze een belangrijk aandachtspunt voor het behalen van de financiële doelstellingen. Jaarlijks publiceert het Centraal Fonds Volkshuisvesting per woningcorporatie de kosten welke verbonden zijn met de verschillende onderhoudsposten.



In 2010 bedroegen de gemiddelde kosten voor onderhoud aan een wooneenheid € 1.365 (CFV, 2012d). Na de gestage ontwikkeling van de onderhoudskosten lijken de onderhoudskosten over de periode 2008 – 2011 relatief stabiel.

Onderhoudskosten	2008	2009	2010	2011
Klachtonderhoud	€ 301,99	€ 300,24	€ 302,11	€ 311,94
Mutatieonderhoud	€ 174,16	€ 197,99	€ 174,31	€ 168,11
Plannmatig onderhoud	€ 1.029,68	€ 1.007,98	€ 888,64	€ 920,89
Totale onderhoudskosten	€ 1.505,82	€ 1.506,21	€ 1.365,06	€ 1.400,94

Een nadere uitsplitsing van de verschillende onderhoudssoorten wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting niet verzameld.

Voor het onderzoek zijn van belang de diverse aan installatieonderhoud verbonden kosten zoals:

- Preventief onderhoud (plannmatig)
- Correctief onderhoud (klachtonderhoud)
- Vervangingen (als gevolg van einde levensduur, mutatie en plannmatige vervangingen)
- Interne kosten van medewerkers welke betrokken zijn met het installatieonderhoud

Een ruwe schatting is dat met het installatieonderhoud op jaarbasis tussen de € 250 en € 400 per wooneenheid is gemoeld.

Voor een woningcorporatie met 40.000 wooneenheden gaat het daarmee op jaarbasis al snel over een kostenpost van meer dan € 10 miljoen en betreft het voor alle woningcorporaties over een bedrag van tussen de 500 miljoen en een miljard euro.

2.8 Onderhoudsbedrijven

Het onderhoud is in het algemeen een activiteit welke niet door de woningcorporatie zelf wordt uitgevoerd, maar wordt ingekocht. Woningcorporaties besteden ca. 90% (H. J. v. Mossel, Straub, A., 2007) van het onderhoud uit. Deze onderhoudssector is bijzonder gefragmenteerd. Of het nu gaat om installatieonderhoud, afbouwonderhoud of bouwkundig onderhoud, er zijn veel, en vooral veel kleine aanbieders actief op de markt. In de bedrijfstak “gespecialiseerde bouw” zijn een kleine 76.000 [10] bedrijven actief, waarvan zo'n 57.000 eenmansbedrijven. Nog geen 500 bedrijven hebben een omvang van meer dan 50 medewerkers. Een oorzaak hiervoor valt toe te rekenen aan lage toetredingsbarrières [11]. De activiteiten betreffen in het algemeen geen bijzondere vaardigheden, kennis of kunde en de investeringskosten om actief te kunnen zijn in deze sectoren zijn laag.

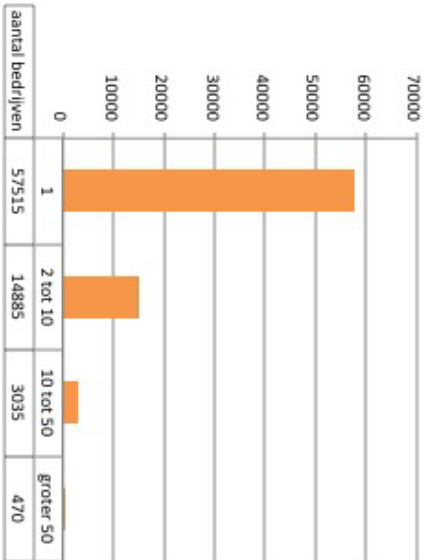
De woningcorporaties zijn vaak slechts één van de klanten van deze bedrijven welke daarnaast ook actief zijn in de utiliteit (kantoren, loodsen, etc), gezondheidszorg (ziekenhuizen, zorgcentra) of het onderwijs (scholen).

Productiviteitsverbeteringen lijken door de sterke fragmentatie, het grote aandeel van arbeid in het relatief eenvoudige uitvoeringsproces en de wisselende eisen die de verschillende klanten aan het onderhoud stellen moeilijk te behalen.

Schaalvoordelen worden bemoeilijkt door het hoge aandeel transportkosten, waardoor service vaak lokaal gebonden is.

In de praktijk geldt dat door de woningcorporaties de verschillende onderhoudssoorten, zoals klachtonderhoud, mutatieonderhoud en plannmatig onderhoud veelal niet gecombineerd worden (H. J. v. Mossel, Straub, A., 2007). De verschillende onderhoudssoorten worden vaak los van elkaar ondergebracht bij verschillende onderhoudsbedrijven. Regelmatig gebeurt dit op basis van het in de markt zetten van (inkoop) pakketten waarbij het klachtonderhoud wordt ondergebracht bij het ene onderhoudsbedrijf, het mutatieonderhoud bij het andere en het plannmatig onderhoud bij het volgende bedrijf. Het in de markt zetten van deze losse pakketten geschiedt op basis van een beperkte selectie op de gewenste kwaliteit en maximaal op prijs. Het gevolg is dat er grotere kans bestaat op het doubleren van activiteiten en dat er geen of beperkte afstemming is van de gebruikte techniek in relatie tot de activiteiten die moeten worden uitgevoerd. Het ene onderhoudsbedrijf voelt geen en heeft geen verantwoordelijkheid voor de activiteiten van het andere onderhoudsbedrijf, welke beiden actief zijn met dezelfde installaties en op dezelfde adressen. De kans op suboptimalisaties is groot.

**Aantal onderhoudsbedrijven naar
aantal medewerkers**



[10] Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline

[11] Toetredingsbarrières (Porter, 1979) geven aan hoe gemakkelijk of moeilijk het is om toe te treden in een bepaalde markt

De KWH labelonderdelen zijn:

► Corporate bezoeken	► Reparatie uitvoeren
► Corporate belen	► Woning onderhouden
► Woning zoeken	► Klachten afhandelen
► Woning betrekken	► Woning verlaten
► Huur betalen	

Voor het meten van de bewoners tevredenheid maken

woningcorporaties gebruik van "eigen" onderzoeksmethoden of het KWH-huurlabel (KWH, 2010). Het KWH-huurlabel is een instrument voor woningcorporaties om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, door naar de woningcorporatie te kijken door de ogen van de bewoner. De verwachtingen zijn vertaald in kwaliteitsisen welke meetbaar worden gemaakt in een negental labelonderdelen.

Belangrijke onderdelen in het meten van de bewoner tevredenheid met betrekking tot installatieonderhoud zijn binnen het

KWH label "Reparatie uitvoeren", "Klachten afhandelen", "Woning onderhouden" en "Corporate belen". Slechte afhandeling leidt wel tot sterke ontevredenheid, maar goede afhandeling niet per se tot grote tevredenheid. Het wordt dus gewoon verwacht (ICSB, 2011).

2.9 Kwaliteitseisen bij installatieonderhoud

Naast het op een juiste manier in stand houden van het vastgoed, dient onderhoud ook financiële doelstellingen en levert het goed uitvoeren van onderhoud ook een bijdrage aan de bewonerstevredenheid. Waarmee onderhoud een kwaliteitsaspect is welke direct de huurder treft. Indirect heeft dit ook invloed op de kosten van de woningcorporatie. Het lijkt logisch te veronderstellen dat klachten van een ontevreden bewoner energie en daarmee tijd en kosten vragen van de medewerkers van zowel de woningcorporatie als de betrokken toeleverancier.

Juist in dit kader lijkt ketensamenwerking een manier te zijn waarbij de woningcorporatie en de toeleverancier baat hebben bij het leveren van meer kwaliteit aangezien zij gelijke doelen nastreven. Vragen die bij het contracteren van toeleveranciers een rol spelen zijn bijvoorbeeld:

- Welke eisen zijn, naast de kosten, van belang voor de opdrachtgever
- Hoe worden deze eisen inzichtelijk gemaakt en gemeten

Een eerste indicator welke zowel van invloed is op de kosten als op de kwaliteit is de storingsgraad. De storingsgraad is de verhouding tussen het aantal storingen (klachten) en het aantal woningen dat wordt onderhouden. De storingsgraad is van invloed op de kwaliteit aangezien ieder bezoek als gevolg van een klacht van een huurder bijdraagt aan de kwaliteitsbeleving van die huurder. Immer, voor ieder bezoek dient de huurder een afspraak te maken, thuis te zijn en komt er iemand van de installateur over de vloer. Hetgeen impact heeft op de kwaliteitsbeleving van de huurder. Daarnaast heeft de storingsgraad een sterke relatie met de kosten van het klachtenonderhoud aangezien ieder bezoek kosten met zich brengt.

Een indicator voor de geleverde kwaliteit van het installatieonderhoud door de toeleverancier is de bewonertevredenheid. Het probleem van deze indicator is natuurlijk dat de tevredenheid van de bewoner niet alleen afhankelijk is van de wijze waarop het onderhoud wordt uitgevoerd, maar van tal van andere aspecten. Denk daarbij aan het reguliere contact met de woningcorporatie, de hoogte van de huursom, zijn buuren of directe leefomgeving.

Gebleken is dat er een relatie is tussen de kwaliteit van dienstverlening en de (ervaren) kwaliteit van het woonproduct en de woonomgeving. Het belang van een goede dienstverlening voor de woningcorporatie is groot. Volgens het rapport "Kwaliteit van dienstverlening van woningcorporaties" wordt het beeld dat een huurder heeft van een woningcorporatie meer bepaald door de wijze waarop de dienstverlening wordt ervaren dan door de kwaliteit van de woning of de woningomgeving (ICSB, 2011).

2.10 Conclusie

De basis voor ketensamenwerking ligt in het model van Kraljic. Kraljic geeft aan dat de inkoopstrategie voor producten of diensten met een significant volume en hoog risico van toelevering gelegen is in samenwerking of partnership met de toeleverancier. Dit sluit aan bij de principes van ketensamenwerking zoals beschreven. Gegeven de kosten van installatieonderhoud (tussen de € 250 en € 400 per jaar per wooneenheid) heeft dit een belangrijk aandeel in de totale onderhoudskosten van de woningen van de woningcorporaties. Daarnaast mag verondersteld worden dat bij vooral de woningcorporaties, maar ook bij de toeleveranciers, er veel aan gelegen dat het onderhoud zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Zowel in het kader van kosten als klanttevredenheid van de huurder. Het risico van goede dienstverlening is (een vertaling van beschikbaarheid uit de Kraljic matrix) is groot.

Het lijkt daarmee "logisch" dat met name grotere woningcorporaties kiezen voor grotere toeleveranciers. Langs de as van de beschikbaarheid betekent dit het verlagen van het risico, immers grotere toeleveranciers beschikken over meer capaciteit. En langs de as van resultaat betekent die het realiseren van schaalgrootte wat leidt tot een verlaging van de kosten. Strategische samenwerking waarbij afstemming van processen en risico's plaatsvindt op basis van een langdurige overeenkomst ligt voor de hand. Samenwerken in de keten dus. Dit leidt vanuit de theorie tot een aantal veronderstellingen:

1. Grote woningcorporaties beschouwen installatieonderhoud als een dienst met groot volume met een hoog toeleveranciersrisico in het kader van klanttevredenheid.
2. Daarom kiezen grote woningcorporaties als inkoopstrategie strategische samenwerking met installateurs voor installatieonderhoud en zetten het instrument ketensamenwerking in voor het beheersen van kwaliteit en kosten van installatieonderhoud.
3. Als er sprake is van ketengericht samenwerken met installateurs voor installatieonderhoud levert dat volgens de theorie (meetbaar) voordeel op in kosten en kwaliteit.

3. Onderzoeks-opzet

Het doel is te komen tot een vergelijking tussen woningcorporaties welke wel en niet gebruik maken van ketensamenwerking.

Als eerste wordt daarom gezocht naar kwantitatieve gegevens. Vervolgens wordt gezocht naar het hoe en waarom middels kwalitatief onderzoek.

Het eerste deel van dit hoofdstuk beschrijft de herkomst en aanpak van de kwantitatieve gegevens. Hiervoor zijn statistische gegevens gebruikt en is gevraagd naar aanvulling door individuele woningcorporaties middels enquêtes en interviews. Het tweede deel van het hoofdstuk beschrijft de globale aanpak achter de doelstellingen voor het achterhalen van de kwalitatieve gegevens.



3.1 Kwantitatieve gegevens – herkomst en aanpak

Het onderzoek richt zich op ketensamenwerking bij woningcorporaties. Het is gewenst een representatief [12] onderzoek onder een subgroep te bepalen. Het schema rechts geeft een overzicht van de opzet.

3.1.1 Indeling op basis van omvang

De subgroep dient een redelijk aantal van het geheel weer te geven. Verondersteld wordt dat grote woningcorporaties bedrijfsmatig keuzes maken bij het selecteren van hun toeleveranciers. De eerste keuze voor de subgroep betreft derhalve de grote woningcorporaties. Onder een grote woningcorporatie verstaan we een woningcorporatie met meer dan 20.000 woningen. In totaal hebben 21 woningcorporaties meer dan 20.000 woningen en vertegenwoordigen 34% van het totale bezit van alle woningcorporaties (zie ook 2.7.2).

3.1.2 Op basis van vergelijkbaarheid in situatie

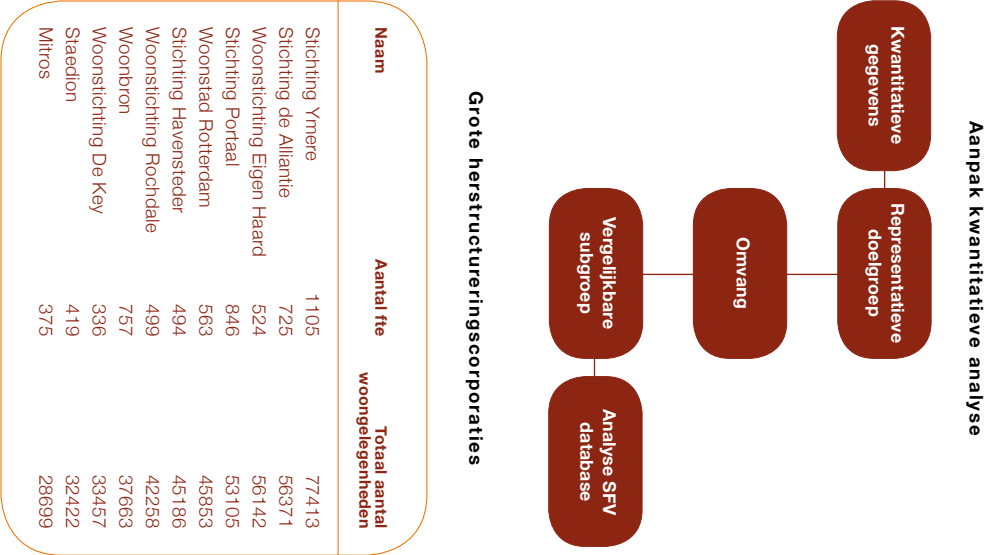
Daarnaast is vergelijkbaarheid van de doelgroep van belang. De randvoorwaarden waaronder de woningcorporaties hun beleidskeuzes maken dienen, in het kader van vergelijkbaarheid, zoveel mogelijk gelijk te zijn. Binnen de subgroep van grote woningcorporaties zijn alle grote herstructureringscorporaties vertegenwoordigd. Het bezit van deze woningcorporaties bedraagt meer dan 500.000 woningen waarmee zij ca. 22% van het totale bezit van alle woningcorporaties hebben. De grote herstructureringscorporaties zijn zonder uitzondering actief in de grote steden en veelal ontstaan vanuit diverse fusies en samenvoegingen in de laatste decennia.

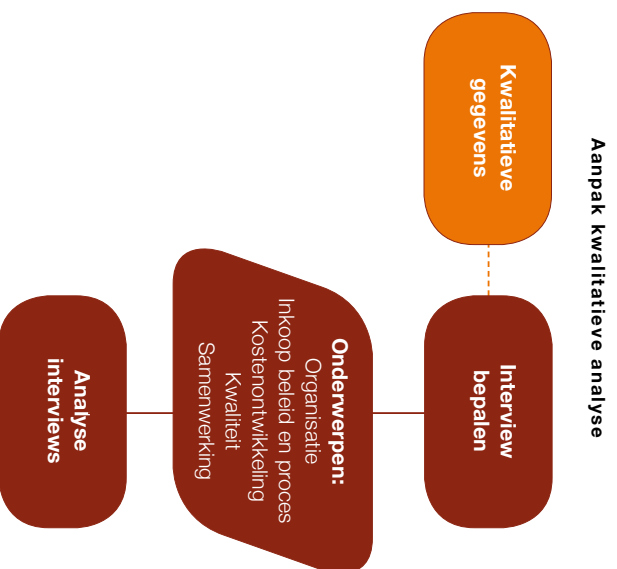
3.1.3 Herkomst gegevens

Als basis voor het kwantitatieve onderzoek wordt de dataset van het CFV (CFV, 2012c) gebruikt. Deze dataset bevat een grote hoeveelheid gegevens welke de woningcorporaties in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector verplicht zijn aan te leveren. Op hoofdlijnen bevat de dataset de volgende gegevens:

- Volkshuisvestelijke gegevens, zoals het toewijzen van woningen, het onderhoud en de investeringen in kwaliteit van de woningvoorraad en de leefomgeving;
- Bedrijfsvoering, waarin wordt gekeken naar bedrijfslasten, inkomsten, kosten en opbrengsten;
- Waarden vastgoed, leningen en vermogenspositie waarbij wordt gekeken naar de cijfers achter de financiële positie en
- Financiële positie en perspectief, waarbij wordt gekeken naar de ontwikkeling van de financiële positie op termijn

[12] Representatief: karakteristiek (een deel van een groter geheel) een goede indruk gevend van het geheel.





In de vraagstelling zijn vragen opgenomen over de structuur van de organisatie en hoe deze tot stand is gekomen, de cultuur of culturen binnen de organisatie, de mate van centralisatie of decentralisatie en de organisatie van processen.

De genoemde CFV gegevens geven inzicht in de ontwikkeling van onderhoudskosten. Dit zijn de totale onderhoudskosten, bestaande uit het klachtenonderhoud, het mutatieonderhoud en het planmatig onderhoud voor alle typen onderhoud, dus installatieonderhoud, afbouwonderhoud en bouwkundig onderhoud. De gegevens kunnen geen verbijzondering naar één van deze typen onderhoud. Door de genoemde woningcorporaties daarnaar te vragen, ligt het in de bedoeling om inzicht te krijgen in de specifieke kosten van het installatieonderhoud en de ontwikkeling daarvan.

3.2 Kwalitatieve gegevens

Voor de kwalitatieve gegevens wordt gebruik gemaakt van interviews en vragenlijsten. Deze dienen om inzicht te krijgen in hoe de woningcorporaties omgaan met onderhoud, op welke wijze selectie en inkoop van onderhoudspartijen plaatsvindt, of er sprake is van (keten)samenwerking met de onderhoudspartijen en op welke wijze beoordeling van de onderhoudspartijen wordt ingezet.

Meer in het algemeen dienen de interviews om inzicht te krijgen in het algemene beleid van de woningcorporaties ten aanzien van toeleveranciers. Tenslotte wordt ook aan de woningcorporaties gevraagd of zij extra inzicht kunnen geven in de (ontwikkeling van) kwalitatieve financiële gegevens ten aanzien van klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud van installaties (zie ook 3.1.3). Deze onderwerpen worden in de interviews en vragenlijsten verder uitgediept.

3.2.1 Beleid en organisatie

Bij het onderwerp beleid en organisatie wordt gekeken hoe de woningcorporatie is georganiseerd en hoe deze organisatie tot stand is gekomen. Met name de grote herstructureringscorporaties zijn ontstaan uit fusies en samenvoegingen. Uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (Planbureau-voor-de-Leefomgeving, 2013) blijkt dat fusies en samenvoegingen niet hebben geleid tot een structurele verlaging van de kosten. Daarom is het vanuit de achtergrond van woningcorporaties interessant om te kijken hoe de organisatie wordt bestuurd en of dit invloed heeft op de wijze waarop installatieonderhoud wordt gecontracteerd. Dit kan immers invloed hebben op de kosten en/of kwaliteit van het installatieonderhoud.

3.2.2 Inkoop, beleid en processen

Bij het onderwerp inkoop, beleid en processen wordt gekeken naar de inkoopstrategie en de inkoopprocessen. In het kader van inkoopstrategie wordt gekeken naar de relatie met de Kraljic Matrix. De vraag is of er op basis van de verschillende impact welke producten en diensten worden ingekocht ook onderscheid wordt gemaakt naar een andere inkoopstrategie. En zo ja, onder welke inkoopstrategie het installatieonderhoud wordt gecategoriseerd. Immers de veronderstelling is dat installatieonderhoud onder de inkoopstrategie "samenwerken" valt (zie ook 2.10).

Daarnaast wordt gekeken of de gekozen inkoopmethodiek van installatieonderhoud aspecten in zich heeft van ketensamenwerking zoals in dit rapport zijn gedefinieerd en benoemd (zie ook 2.6). Er wordt ingegaan op de wijze waarop de toeleveranciers worden geselecteerd. Wat de invloed is van de toeleveranciers en wat de belangrijkste items zijn voor de woningcorporatie om de toeleveranciers te selecteren. Tevens wordt gekeken met welke intenties de woningcorporaties contracten afsluiten met de toeleveranciers en welke invloed de toeleveranciers hebben op de contracten, zowel op inhoud als duur.

3.2.3 Kostenontwikkeling

Om een relatie vast te stellen tussen enerzijds de kostenontwikkeling en anderzijds de wijze van samenwerken is het relevant om de kostenontwikkeling vast te stellen. Vanuit de gegevens van het CFV is weliswaar vast te stellen hoe de kostenontwikkeling van onderhoud zich als geheel in de afgelopen 5 jaar hebben ontwikkeld, echter de specifieke informatie op het gebied van installatieonderhoud ontbreekt. In de interviews wordt daarom gevraagd naar deze specifieke kosten voor installatieonderhoud, onderverdeeld naar klachtonderhoud, planmatig onderhoud en mutatieonderhoud. En omdat kostenontwikkeling niet alleen afhankelijk is van de wijze waarop de inkoop van installatieonderhoud wordt georganiseerd, wordt ook gevraagd naar de oorzaak van kostenontwikkeling. Ook marktontwikkelingen, andere aanbestedingsvormen of andere factoren kunnen invloed hebben op de kostenontwikkeling van installatieonderhoud.

3.2.4 Kwaliteit

Vanuit de veronderstelling dat ketengericht samenwerken naast de kosten ook een positieve werking heeft op de ervaren kwaliteit van de dienstverlening willen we deze (mogelijke) relatie vaststellen. Bij voorkeur wordt de kwaliteit vastgesteld op basis van objectieve en gemeten criteria. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, zoals bijvoorbeeld leveranciersbeoordelingen, prestatie-indicatoren of bijvoorbeeld het KWH label (zie ook 2.9). In de interviews wordt daarom ook gevraagd naar hoe, en of de kwaliteit van dienstverlening op het gebied van installatieonderhoud wordt gemeten. Tenslotte is het van belang de daadwerkelijke ontwikkeling van de belangrijkste "kwaliteitsindicatoren" te achterhalen. Hiervoor wordt gevraagd naar de ontwikkeling van een 4-tal KWH label onderdelen (reparatie uitvoeren, klacht afhandelen, telefonische bereikbaarheid, woning onderhouden) en de ontwikkeling van de storingsgraad.

3.2.5 Samenwerking

Het laatste onderwerp betreft de mate waarop samenwerking plaatsvindt met de toeleveranciers op basis van de criteria voor ketensamenwerking zoals in dit rapport zijn benoemd. Dit levert informatie over de mate waarin ketensamenwerking is geïmplementeerd in de organisatie.

4. Onderzoeks-resultaten

In dit hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek. Te beginnen met de resultaten van het kwantitatief onderzoek. En vervolgens de gegevens uit de enquêtes en interviews

Van de 11 woningcorporaties welke behoren tot de doelgroep “herstructureringscorporatie” zijn er 7 welke hebben meegewerkt.

De resterende 4 hebben ondanks veel aandringen om verschillende redenen afgehaakt.

De 7 woningcorporaties bezitten 15% van alle wooneenheden en 70% van de corporatiewooneenheden van de herstructureringscorporaties.



4.1 Resultaten van het kwantitatief onderzoek

4.1.1 Vergelijking doelgroep met gemiddelden vanuit SFV.

Totale onderhoudskosten

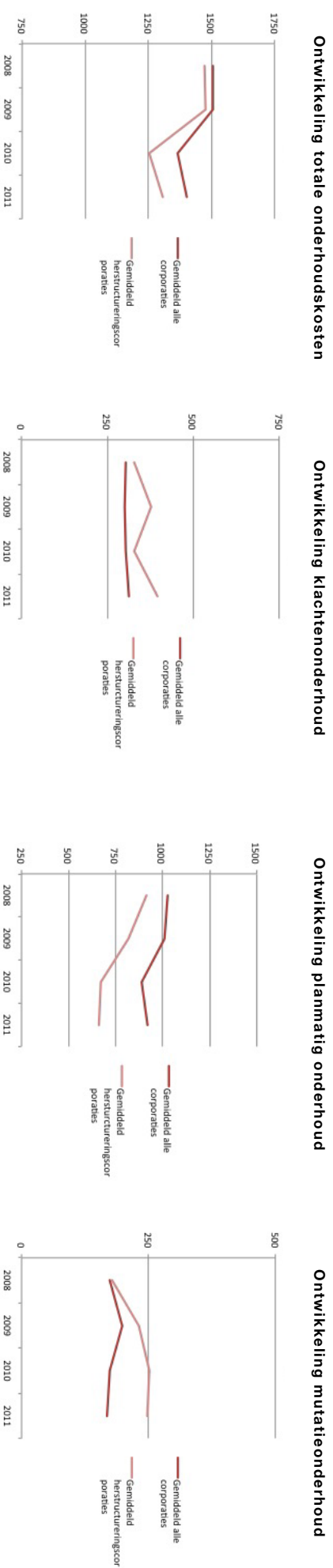
Dit betreft alle kosten voor onderhoud, dus klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en plannmatig onderhoud voor alle typen onderhoud, dus installatieonderhoud, afbouwonderhoud en bouwkundig onderhoud.

Vanuit de data van het SFV wordt als eerste de doelgroep vergeleken met de gehele populatie van woningcorporaties.

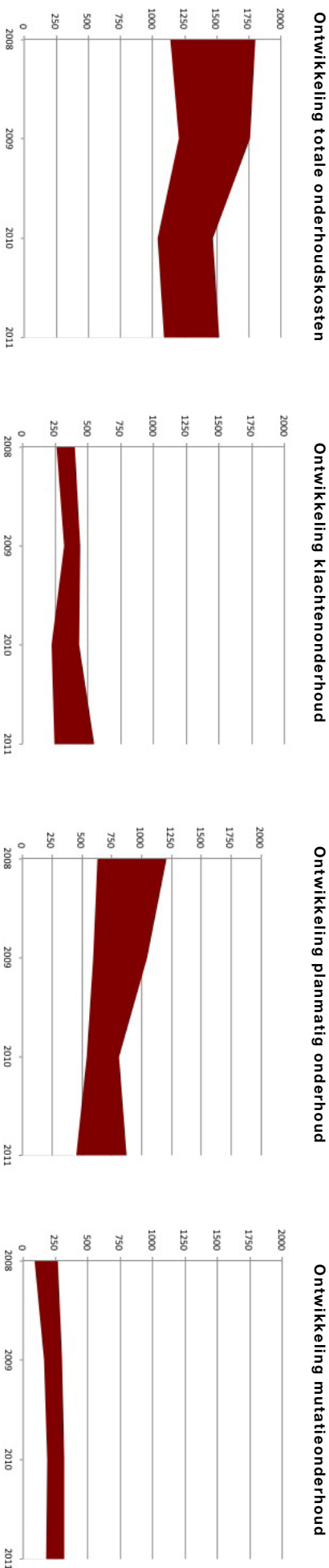
Daaruit blijkt dat de het gemiddelde van de totale onderhoudskosten van de herstructureringscorporaties lager zijn als die van gemiddelde van alle woningcorporaties.

Specifieke onderhoudskosten

Als behalve naar de totale onderhoudskosten ook wordt gekeken naar de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en plannmatig onderhoud valt op dat de herstructureringscorporaties meer uitgeven aan het klachtenonderhoud en mutatieonderhoud, maar dat juist aan het plannmatig onderhoud beduidend minder geld wordt uitgegeven. Aangezien dit ook de grootste kostenveroorzaker is, heeft deze uiteindelijk de meeste invloed op de totale onderhoudskosten.



Daarnaast is gekeken naar de spreiding van de verschillende onderhoudskosten. Hiervoor wordt als uitgangspunt genomen de standaarddeviatie van de verschillende onderhoudstypen. In de grafieken geeft de ondergrens aan: en de bovengrens. Het vlak markeert daarmee 68,3% van de gehele populatie.



Als er wordt gekeken naar de ontwikkeling van de totale onderhoudskosten, dan neemt de spreiding in de periode 2008 – 2011 af. De invloed van de kosten voor planmatig onderhoud zijn hierop het grootst. De spreiding in het klachtenonderhoud neemt daarentegen toe.

4.1.2 Conclusie

De veronderstelling uit de theorie is dat de fusiewoningcorporaties er niet in zijn geslaagd de kosten te verlagen door te fuseren (zie ook 3.2.1). De stelling is dat de kostenvoordelen niet zijn gehaald doordat de interne organisatie onvoldoende is aangepast aan de gefuseerde situatie en er te weinig aandacht is besteed aan de interne cultuur. Uit de gegevens van het CFV blijkt dat de totale onderhoudskosten van de herstructureringscorporaties lager ligt dan het gemiddelde van de gehele populatie woningcorporaties. Dit lijkt dus niet direct in overeenstemming met de resultaten van het Planbureau voor de Leefomgeving, echter, hier is specifiek ingezoomd op de onderhoudskosten en het Planbureau heeft gekeken naar de (totale) variabele bedrijfslasten.

Het lijkt er dus op dat de herstructureringscorporaties er, door schaalgrootte, wel in slagen de ingekochte kosten voor onderhoud (meer dan 90% wordt ingekocht, zie ook 2.8) te verlagen, maar niet in staat zijn geweest de interne lasten (eigen organisatie) te verlagen. Meer specifiek is het verschil in de gemiddelde kosten voor klachtonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud niet direct te verklaren. Hier kunnen diverse variabelen zoals type huurder, verschillen tussen de regio's en de leeftijdsopbouw van het bezit een rol spelen.

Als we vervolgens kijken naar de spreiding van de onderhoudskosten valt op dat deze vrij groot is. De oorzaak hiervan is niet direct herleidbaar, maar dit geeft in ieder geval aan dat de verwachting is dat er mogelijkheden zijn tot verbetering voor de woningcorporaties met hoge onderhoudskosten [13].

4.2 Resultaten van de enquêtes

De enquête is opgedeeld in een aantal deelgebieden. Deze worden hieronder behandeld.

4.2.1 Beleid en organisatie

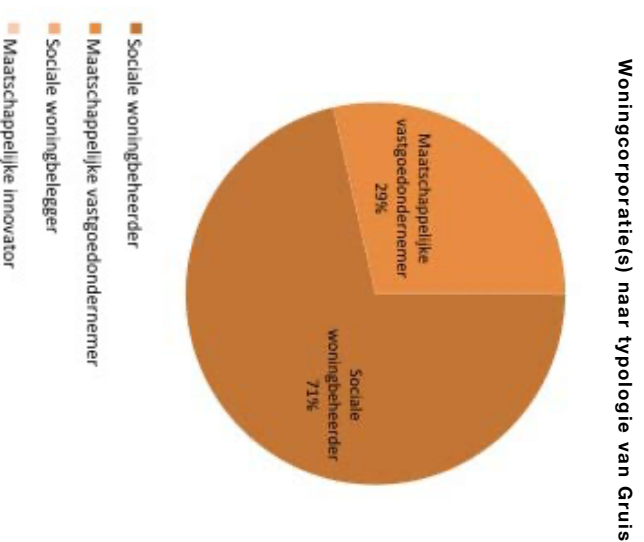
In de enquêtes zijn eerst een aantal vragen gesteld over de oorsprong van de woningcorporatie. Hoe is de woningcorporatie ontstaan, met welk doel staat de woningcorporatie in de samenleving, wat is de achtergrond en is welke cultuur kent de woningcorporatie. Het levert inzicht in:

1. De algemene koers – hoe ziet men zichzelf - van de woningcorporatie is mede bepalend voor de wijze waarop de organisatie vorm krijgt en wordt samengewerkt met toeleveranciers
2. Het beleid en de daaruit voortvloeiende activiteiten in de organisatie zijn eenvoudiger door te voeren in een organisatie met een breed gedragen richting onder de organisatieleden dan in een organisatie waarin beperkte samenhang is.

Wat voor type organisatie is uw woningcorporatie?

Hierbij is gevraagd naar de indeling zoals wordt gehanteerd door Gruis (Gruis, 2007) (zie ook 2.7.2).

Het gros van de herstructureringscorporaties (71%) beschouwt zichzelf als sociale woningbeheerder. De primaire taak ligt op de traditionele taakstelling met de focus op het optimaliseren van het maatschappelijk rendement. Geen van de partijen ziet zichzelf als belegger of innovator.



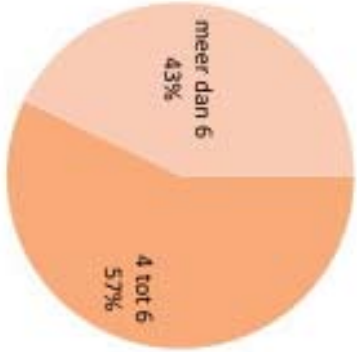
[13] In de bijlage zijn de individuele resultaten per woningcorporatie grafisch weergegeven ten opzichte van het gemiddelde van de herstructureringscorporaties

Het ontstaan van de (gefuseerde) woningcorporatie en samenhang in culturen

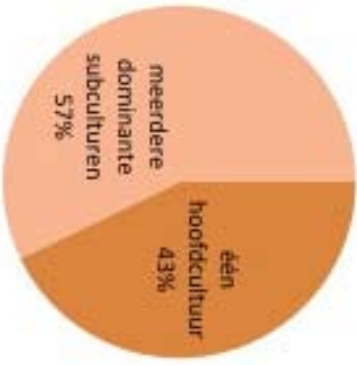
Gevraagd is of de woningcorporatie is ontstaan uit diverse fusies en of er inmiddels sprake is van één dominante (hoofd)cultuur of dat er nog sprake is van verschillende subculturen.

Alle ondervraagde woningcorporaties zijn ontstaan uit tenminste meer dan 4 fusies en/of samenvoegingen in de laatste 20 jaar. Dit impliceert veel veranderingen en wijzigingen binnen de organisaties. Het merendeel van de geïnterviewden aan dat er nog steeds meerdere subculturen bestaan binnen de organisaties. Hieruit zou de conclusie getrokken kunnen worden dat de woningcorporaties weliswaar veel energie gestoken hebben in de juridische samenvoegingen, maar nog betrekkelijk weinig in het daadwerkelijk beter laten functioneren van de organisaties zelf.

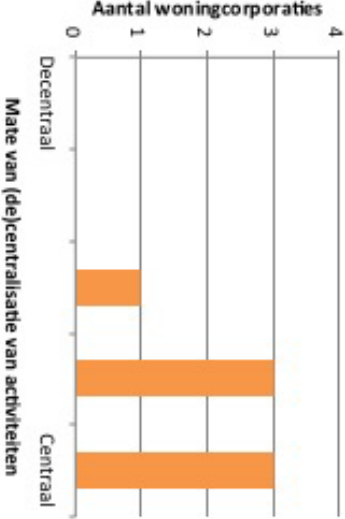
Onstaan uit aantal fusies



Culturen



Structuur van activiteiten



Centralisatie vs. Decentralisatie van activiteiten

Tenslotte is gevraagd naar de wijze waarop de activiteiten in de woningcorporatie zijn georganiseerd. De extremen, decentraal vs. centraal konden in een schaal van 1 tot 5 worden benoemd. Het blijkt dat het bij de meeste woningcorporaties het beleid en ondersteunende diensten grotendeels zijn gecentraliseerd.

4.2.2 Inkoop, beleid en processen

De wijze waarop wordt gekeken naar inkoop en specifiek installatieonderhoud

Alle respondenten geven aan dat voor de wijze van inkoop in het algemeen gesteld kan worden dat er onderscheid wordt gemaakt naar het type product of dienstverlening. Wordt vervolgens specifiek gekeken naar installatieonderhoud, dan wordt dat voor ca. de helft gezien als een strategische dienst. De andere helft heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om iets anders aan te geven. Daarin komt naar voren dat het grootste deel van deze respondenten aangeven juist een beweging maken naar een meer partnerachtige benadering. Kortom, het grootste deel van de woningcorporaties beschouwd installatieonderhoud als een strategische dienst waarbij samenwerking met de toeleverancier wordt gezocht.

Het inkoopbeleid ten aanzien van installatieonderhoud wordt voor 80% centraal vastgesteld. Eén respondent geeft aan dat dit op korte termijn gaat gebeuren. Dit geeft impliciet aan dat het belang van installatieonderhoud relatief hoog op de agenda staat bij de woningcorporaties.

Het aantal toeleveranciers voor installatieonderhoud

Meerdere woningcorporaties hebben nog een behoorlijk aantal toeleveranciers voor installatieonderhoud. Ca. de helft heeft het aantal leveranciers teruggebracht naar 2 of 3 strategische partners, de andere helft heeft meer dan 7 toeleveranciers voor installatieonderhoud.

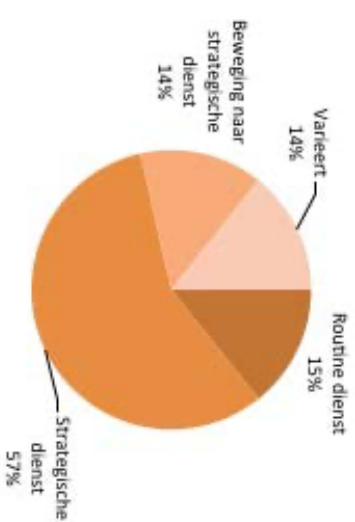
Hoe het selectieproces voor installatieonderhoud plaatsvindt

Voor het inkoopproces is gekeken naar de wijze waarop de selectie plaatsvindt, hoe het contract wordt opgesteld, wat de gebruikelijke looptijd is van het contract en hoe de prestaties van het contract worden gemonitord.

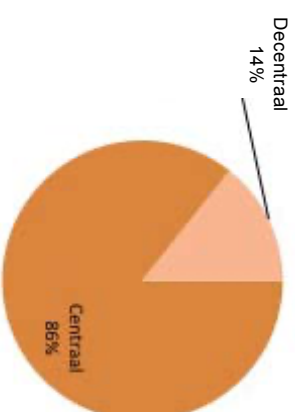
Bij vrijwel alle organisaties worden diverse deskundigen cq. stakeholders geconsulteerd en betrokken bij de aanbesteding van het installatieonderhoud. Dit varieert van de juridische tot operationeel betrokken afdeling. In meer als de helft van de gevallen worden ook de toeleveranciers betrokken bij het aanbestedingsproces.

Voor de selectie van de meest geschikte aanbieder is geen eenduidige systematiek vast te stellen. In het algemeen kan gesteld worden dat er selectie plaatsvindt op kwaliteit (en prijs). De letterlijke antwoorden op deze vraag zijn:

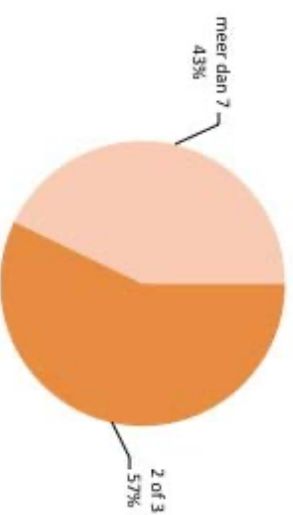
Installatieonderhoud wordt gezien als



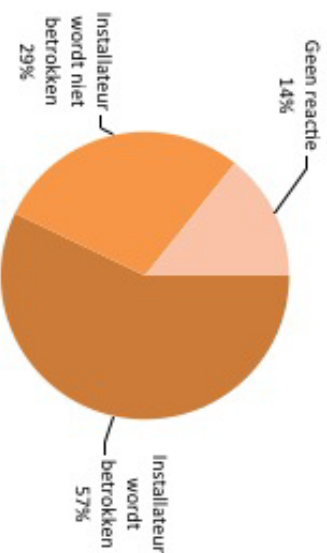
Vaststelling inkoopbeleid installatieonderhoud



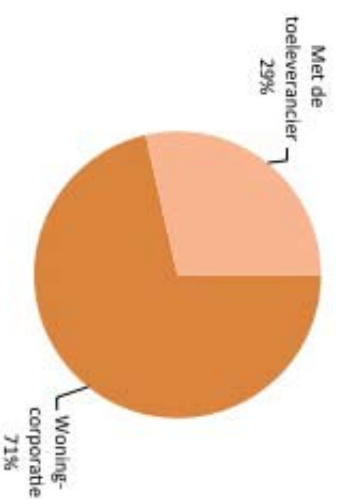
Aantal toeleveranciers voor installatieonderhoud



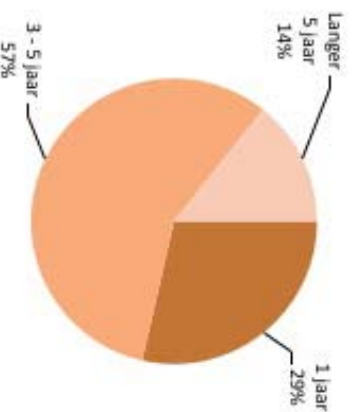
Betrekken van installateur in selectieproces



Opstellen contractvoorwaarden



Looptijd contract



- Vrijelijk ingevuld BVP traject
- Marktanalyse en regionale beschikbaarheid
- Door middel van een aanbesteding op basis van economisch meest voordelige prijs
- Geijkwaardigheid, ervaring, referenties, bekende partijen, pitch. We zoeken naar complementaire bedrijven, de één op productniveau de ander op procesniveau. Geldt nu met name in renovatie en nieuwbouw
- Op diverse wijze n.a.v. bestek en aanbesteding, comakership, resultaatgericht samenwerken
- Middels een objectieve RFI zijn aanbieders geselecteerd. Een vorm van BVP
- EMVI (economisch meest voordelige inschrijving)

De meeste woningcorporaties hebben getracht de selectiecriteria zoveel mogelijk te objectiveren middels diverse criteria, maar altijd speelt een subjectieve beoordeling in de vorm van vergelijking van referenties, interviews etc. Op de achtergrond speelt de prijs altijd een rol, alleen bij de ene woningcorporatie is dit nadrukkelijker het geval dan bij de ander.

Contracteren

Bij het opstellen van de contractvoorwaarden worden in de helft van de gevallen ook de toeleveranciers betrokken, maar veelal meer consultierend dan leidend.

De looptijd van de contracten welke worden afgesloten is in meer dan 75% van de gevallen groter dan 3 jaar. In het algemeen gaan de woningcorporaties voor installatieonderhoud derhalve voor een langere periode in zee met de installatiebedrijven.

Metten en weten

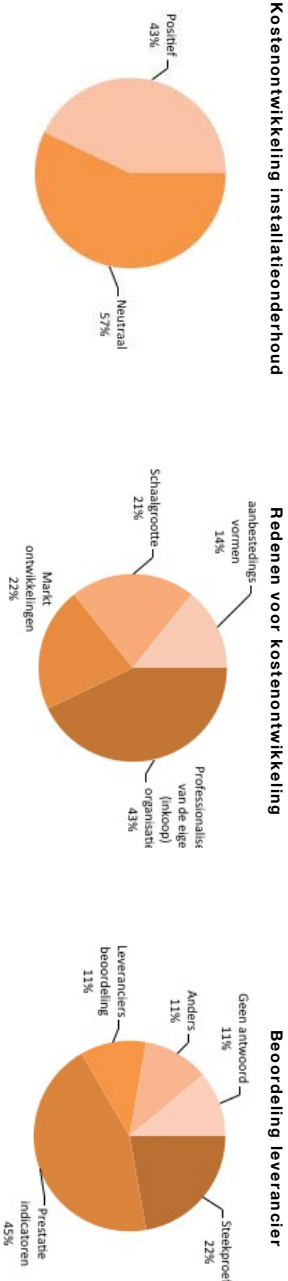
Alle respondenten geven aan de toeleveranciers te beoordelen. Geantwoord is:

- KPI's (kritische prestatie indicatoren), rapportages, jaarplannen
- Via bepaalde KPI's die elk kwartaal worden besproken
- SLA (Service Level Agreement) KPI's door kwaliteitscontroleur/contractbeheerder
- Contractbeheer en leverancier evaluaties
- Vastgestelde kwaliteitsprestaties, rapportage, analyse, klanttevredenheid, steekproeven, benchmark
- Dashboard met KPI's
- Rapportage in standaard format

De rapportage geschiedt dus op verschillende manieren, waarbij de meeste respondenten aangeven dat er periodiek gerapporteerd wordt op vastgestelde kwaliteitsprestaties. De prestaties van de installateurs zijn geen reden voor bonus / malus betalingen (bij 1 respondent wel in ontwikkeling), bij (zeer) slechte prestaties bestaat wel de mogelijkheid tot contractontbinding.

4.2.3 Kostenontwikkeling

Geen enkele woningcorporatie geeft in de enquête aan dat de kosten voor installatie onderhoud in de laatste 5 jaar zijn gestegen. Daarbij is ook gevraagd naar wat men hiervoor ziet als de oorzaak. Een belangrijke reden welke bij bijna de helft van de respondenten wordt gezien in de professionalisering van de eigen (inkoop) organisatie. De andere helft geeft aan dat het een combinatie is van marktontwikkelingen, andere aanbestedingsvormen zoals Best Value Procurement, schaalvergroting en ook de professionalisering van de eigen (inkoop) organisatie.



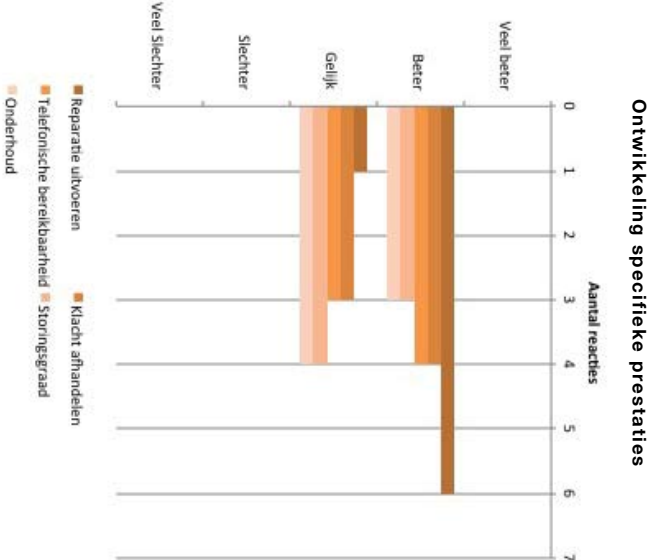
4.2.4 Kwaliteit van het installatieonderhoud

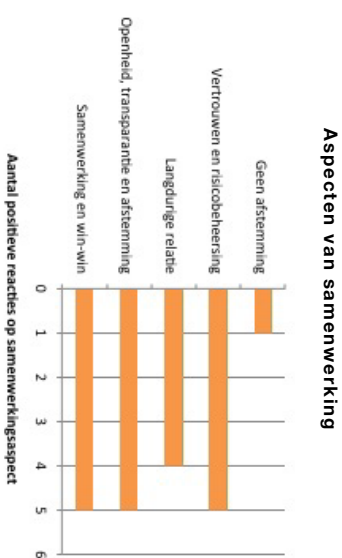
Leverancierbeoordeling

Gevraagd is of er sprake is van wijziging in de kwaliteit van de dienstverlening (het installatieonderhoud). De meeste partijen geven aan dat het (recent) ingezette beleid inderdaad moet leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het installatieonderhoud; echter een onvoorwaardelijk “ja” wordt door geen van de respondenten gegeven. De woningcorporaties zijn vrijwel allemaal actief met het meten van de kwaliteit, waarvan de helft met prestatie indicatoren en de andere helft op een andere manier.

Ontwikkelingen prestaties vanuit het KWH-label

Met betrekking tot de kwaliteit is voor een vijftal belangrijke prestaties vanuit het KWH-label (zie ook 2.9) welke direct met de dienstverlening van de installateur te maken hebben gevraagd om indicatief aan te geven hoe deze zich in de afgelopen 5 jaar hebben ontwikkeld. Alle specifieke prestaties zijn, volgens de respondenten, gelijk gebleven of beter geworden. Als reden geeft men hier vrijwel unaniem voor op dat intensievere samenwerking met toeleveranciers de oorzaak van is.





4.2.5 Samenwerking

Op de aspecten welke gelden voor ketensamenwerking (zie ook 2.6) geven de respondenten aan dat deze grotendeels van toepassing zijn. Slechts één respondent geeft aan geen afstemming te hebben met de toeleverancier over processen.

4.2.6 Resultaten van de specifieke kwantitatieve gegevens voor installatieonderhoud

Om inzicht te krijgen in meetbare ontwikkelingen op het gebied van kosten en kwaliteit, is naast de enquête eveneens verzocht om de gegevens uit onderstaande tabel aan te leveren, specifiek op het gebied van installatieonderhoud.

	2008	2009	2010	2011	2012
Klachtenonderhoud					
Plannmatig onderhoud					
Mutatietoehoud					
Aantal wooneenheden	In bovenstaande tabel kunt u de totale bedragen invullen welke zijn gemaakt voor de verschillende typen installatieonderhoud.				
Ontwikkeling storingsgraad					
Hierboven graag de ontwikkeling van de storingsgraad invullen. De storingsgraad wordt gedefinieerd als het aantal klachten per 100 woningen per jaar en is derhalve een percentage.					

Zonder uitzondering bleken de respondenten de gegevens met betrekking tot de kosten(ontwikkeling) niet beschikbaar te hebben (behoudens die van het aantal wooneenheden welke al uit de SFV gegevens beschikbaar zijn).

Als redenen hiervoor worden gegeven:

- Deze gegevens zijn verspreid in de administratie geregistreerd onder verschillende noemers
- Als gevolg van de samenvoegingen / fusies is er geen eenduidige administratie van deze gegevens
- Deze gegevens worden niet als zodanig bijgehouden
- Omdat er geschoven wordt met budgetten zijn deze gegevens niet betrouwbaar aan te leveren

Op één uitzondering na hadden de respondenten ook de ontwikkelingen ten aanzien van de storingsgraad (kwaliteitsaspect) niet voorhanden. Hiervoor werden gelijklopende verklaringen voor gegeven.

4.3 Resultaten van de interviews

De interviews hebben tot doel de enquêtes te verdiepen. Hieronder is per onderwerp de grootste gemene deler van de interviews weergegeven.

4.3.1 Beleid en organisatie

De meeste woningcorporaties zijn in beweging van een decentrale structuur naar een meer gecentraliseerde structuur. Het kenmerk van alle woningcorporaties is dat zij relatief recent zijn ontstaan uit samenvoegingen/fusies. Dit is natuurlijk ook een kenmerk van de gekozen doelgroep, de grote heurstructurensgcorporaties. Het gevolg is dat alle woningcorporaties dus ook meerdere subculturen hebben in plaats van een duidelijk dominante hoofdcultuur.

Organisatorisch zijn veel woningcorporaties aan het reorganiseren of hebben zeer recentelijk een reorganisatie achter de rug. Daarin zijn een drietal bewegingen nadrukkelijk herkenbaar, zijnde: **reductie van medewerkers, centralisatie van activiteiten en het neerleggen van activiteiten bij derde partijen (outsourcing)**. Als reden voor de reorganisatie noemen partijen efficiencyverbetering met als doel kostenreductie. Hoewel dat niet door alle geïnterviewden rechtstreeks wordt aangegeven, is er een beweging richting de regie-corporatie [14] (Dreimüller, 2013) waarneembaar.

4.3.2 Inkoop, beleid en proces

Alhoewel de meeste respondenten in de enquêtes aangeven dat de methodiek van Kraljic wordt gehanteerd bij de wijze van inkoop van diensten zoals installatieonderhoud, blijkt uit de interviews dat dit een ontwikkelingsrichting is die samengaat met de wijze waarop de woningcorporaties zich aan het ontwikkelen zijn zoals hierboven beschreven met een bijbehorende professionalisering van de eigen inkoopfunctie. Tot het recente verleden was de inkoop van het installatieonderhoud bij veel woningcorporaties decentraal georganiseerd (of in het geheel niet). En was de inkoopfunctie beperkt betrokken in het contracteren van het installatieonderhoud. In de centralisatiebewegingen gaan de woningcorporaties nadrukkelijker sturen op de onderhoudsfunctie waarin het plannatig, mutatie en reparatieonderhoud is opgenomen. Een enkele organisatie gaat zelfs zo ver dat voor strategische diensten in het inkoopplan ook wordt gekeken naar de maatschappelijke impact van de dienst of het product dat wordt ingekocht.

Voor de selectie van toeleveranciers op het gebied van installatieonderhoud beperken de woningcorporaties zich niet uitsluitend tot prijs. Een groot aantal woningcorporaties hanteren een methodiek welke lijkt op Best Value Procurement. Dat wil zoveel wil zeggen dat er ook gekeken wordt naar aspecten van kwaliteit, beschikbaarheid etc. De uitdraag over wat er gevraagd wordt is in veel gevallen nog behoorlijk gespecificeerd. Veel woningcorporaties noemen transparantie als een item dat van belang is.



(14) De regiecorporatie gaat uit van een drietal functies voor de woningcorporatie: markt (verhuur), vastgoed (assetmanagement) en financiën. Daarbij is het uitgangspunt dat uitvoerende werkzaamheden commercieel worden aanbesteed met behoud van basiskwaliteit. Klantgerichtheid en zorgvuldigheid. De veronderstelling is dat op basis van de uitgangspunten voor de regie corporatie de kosten voor de verhuurfunctie gehalveerd kunnen worden.

Daarmee bedoelt men in meerdere gevallen vooral de transparantie in prijsopbouw, maar ook de manier waarop rapportages tot stand komen en de wijze waarop toeleveranciers meedenken.

Het aantal toeleveranciers wordt bij alle woningcorporaties beperkt. Men ziet duidelijk voordelen in het beperken van het aantal contacten en contracten en dat het standaardiseren van activiteiten met minder betrokkenen een stuk eenvoudiger is. En dat dit een bijdrage levert aan de kwaliteit en beheersbaarheid. Tevens noemt men in dit kader het dat het van belang is voor marktpartijen om het volume interessant genoeg te maken om zo efficiency en kostenvoordelen te halen.

Diverse geïnterviewden noemen bij het inkoopbeleid ook de Total Cost of Ownership [15] gedachte. Hierbij wordt vooral gedeeld op de nieuwbouw of renovatieprojecten waarbij niet alleen meer wordt gekeken en gevraagd naar de prestaties (prijs, kwaliteit) voor de realisatie van woningen, maar tevens wordt gekeken naar de prestaties gedurende de onderhouds- of exploitatiefase. In meerdere gevallen wordt in de uitvraag (bij de selectie) van partijen het onderhoud direct gekoppeld aan de realisatiefase.

4.3.3 Kwaliteit en Kostenontwikkeling

Ten aanzien van kostenontwikkeling geven de geïnterviewden aan dat er sprake is van een daling. Als oorzaken voor de kostendaling worden diverse redenen aangegeven zoals marktomstandigheden, professionalisering van de eigen inkooporganisatie en reductie van het aantal (interne) medewerkers wat actief is met installatieonderhoud.

Opmerkelijk genoeg kan geen van de geïnterviewden dit hard maken middels cijfers. Hiervoor worden meerdere redenen als oorzaak aangegeven zoals:

- De systemen zijn nog niet geheel eenduidig ingericht
- Tot voor kort was er geen reden om dit daadwerkelijk te meten
- Vanwege recente samenvoegingen worden verschillende manieren van administreren in de organisatie gebruikt
- Het budget voor installatieonderhoud is verdeeld over verschillende afdelingen (fysiek) of grootboekposten (administratief) en er kan bovendien bestuurlijk mee worden geschoven

De beoordeling of de kosten zijn gedaald geschiedt dus mogelijk op basis van parate kennis van inkoop en kennis van de organisatie, waar men heeft waargenomen dat het aantal interne fte's is verminderd.



[15] Total Cost of Ownership gaat uit van de laagste kosten van een product gedurende de levensduur. Het gaat dus niet alleen om de kosten van aanschaf maar ook om de kosten gedurende het gebruik van het product en de bijkomende diensten.

Doelstellingen worden niet gedefinieerd of zijn bij de geïnterviewden niet bekend. Slechts bij één interview werd aangegeven dat er een heldere en meetbare doelstelling op de kostenreductie gewenst is, maar dat de meetsystematiek daarvoor nog ontwikkeld moet worden.

Vrijwel alle geïnterviewden geven ook aan dat de kwaliteit van het installatieonderhoud is verbeterd. Meiten doet men dit door gebruik te maken van dashboards, KPI's en rapportages. Toch geldt ook hier, net als bij de kostenontwikkeling, dat geen van de geïnterviewden daadwerkelijk met historische trendgegevens kan aantonen dat dit daadwerkelijk het geval is. Noch is uit de interviews duidelijk geworden of de woningcorporaties op dit vlak duidelijke doelen stellen over verwachtingen.

4.3.4 Samenwerking

Bij alle woningcorporaties geldt dat er wordt samengewerkt met de toeleveranciers van installatieonderhoud. Dit gebeurt in ca. de helft van de onderzochte partijen met de installateur en in de andere helft wordt ook de ketelleverancier in de samenwerking betrokken. De wijze waarop de samenwerking plaatsvindt verschilt. Genoemde aspecten van samenwerking zijn:

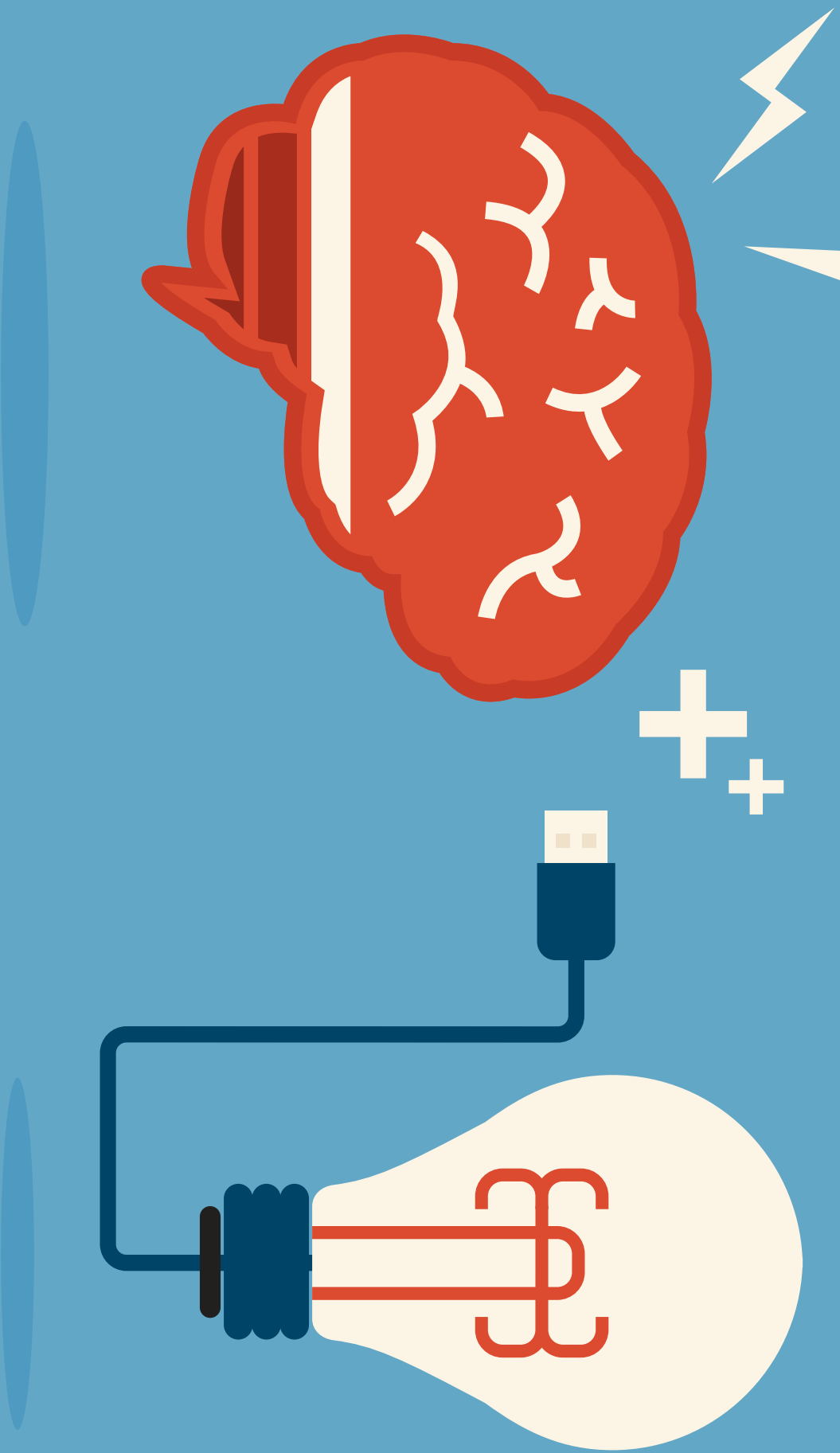
- Het overnemen van het klantcontact bij storingen, planmatig onderhoud en klachten
- Het leveren van informatie voor geplande vervangingsinvesteringen (programming van ketelvervangingen)
- Overname van garantieverplichtingen

Transparantie in de samenwerking wordt (nog) niet als volledig beschouwd. Zo wordt informatie over de kostenopbouw van de toeleverancier(s) en budgetinzage bij de woningcorporaties nog slechts in beperkte mate transparant uitgewisseld.

5. Analyse Wat hebben de resultaten opgeleverd

in relatie tot de onderzoeksvraag?

De centrale vraag (zie ook 1.5) en veronderstellingen (zie ook 2.10) worden in het eerste deel van dit hoofdstuk nader getoetst aan de uitkomsten van het onderzoek. Deze toetsing leidt vervolgens tot een aantal nuanceringen welke in het tweede deel van het hoofdstuk aan bod komen.



5.1 Ketensamenwerking en de toepassing daarvan door woningcorporaties

5.1.1 De centrale vraag

Als basis voor het onderzoek is de centrale vraag gedefinieerd:

Levert het instrument ketensamenwerking voor woningcorporaties voordeel op in de onderhoudskosten van installaties ten opzichte van het traditionele model van uitbesteden?

Alle woningcorporaties geven aan, in meer of mindere mate, ketensamenwerking als instrument in te zetten voor installatieonderhoud. In het onderzoek zijn een aantal fasen gedefinieerd waarin de mate van ketensamenwerking kan worden opgemaakt. Op basis van één van de vragen uit de uitgevoerde enquête valt op te maken dat eigenlijk alle woningcorporaties in hoge mate voldoen aan de definitie zoals is gesteld:

Er wordt een win-win gecreëerd, er is sprake van openheid en transparantie, langdurige samenwerking en vertrouwen.

Het eerste deel van de onderzoeksvraag, namelijk of ketensamenwerking wordt toegepast voor installatieonderhoud, is daarmee positief beantwoord.

Het tweede deel van de vraag, namelijk of het instrument ketensamenwerking ook voordeel levert ten opzichte van uitsluitend op prijs uitbesteden, lijkt daarmee lastiger te beantwoorden. Immers, er is geen vergelijkingsmateriaal voor handen. Wel kan uit het onderzoek de conclusie worden getrokken dat in de meeste gevallen sprake is van dalende kosten voor installatieonderhoud.

Deze trend is ook waarneembaar in de vergelijking van de SFV cijfers voor de totale onderhoudskosten. De vraag of er sprake is van een causaal verband kan echter niet worden beantwoord, slechts verondersteld.

5.1.2 Veronderstellingen

Naast de centrale vraag zijn een aantal veronderstellingen gedefinieerd.

Veronderstelling 1. Grote woningcorporaties beschouwen installatieonderhoud als een dienst met groot volume met een hoog toeleveranciersrisico in het kader van klanttevredenheid.



Deze veronderstelling heeft vooral te maken met de vraag waar woningcorporaties het installatieonderhoud plaatsen in de Kraljic matrix. Vanuit de interviews is gebleken dat alle woningcorporaties installatieonderhoud zien als een belangrijke dienst zowel in volume als basis voor klanttevredenheid bij de huurders. Waarbij een aantal woningcorporaties dit expliciet meldt [16] en anderen dit impliciet aangeven. Vanuit de enquête lijkt er sprake te zijn van een bewust gekozen inkoopstrategie passend bij het type dienst (hoog volume, hoog risico).

Veronderstelling 2. Daarom kiezen grote woningcorporaties als inkoopstrategie strategische samenwerking met installateurs voor installatieonderhoud en zetten het instrument ketensamenwerking in voor het beheersen van kwaliteit en kosten van installatieonderhoud.

Deze veronderstelling is, vanuit de theorie, een logisch gevolg van de eerste veronderstelling. En aangezien volgens de enquête alle woningcorporaties kiezen voor het instrument ketensamenwerking kan de logische conclusie zijn dat het inderdaad zo is dat het gevolg van de positionering van de dienst installatieonderhoud, tot gevolg heeft dat ketensamenwerking wordt ingezet als gevolg van deze positionering.

Veronderstelling 3. Als er sprake is van ketengericht samenwerken met installateurs voor installatieonderhoud levert dat volgens de theorie (meetbaar) voordeel op in kosten en kwaliteit.

Op grote lijnen komt tenslotte, uit het onderzoek naar voren dat de kosten voor installatieonderhoud zijn gedaald en dat de kwaliteit, gemiddeld genomen, is gestegen. De conclusie kan daarmee worden getrokken dat dit een gevolg is van de eerdere stappen. Alleen het meetbare is een lastig gegeven.

En daarmee valt wel het één en ander te nuanceren.

[16] Quote van één van de respondenten: "Warmte en Comfort is voor ons, naast het substantiële volume in geld, daadwerkelijk een dienst met een hoog risico-profiel voor de Warmte en Comfort beleving van de klant omdat er sprake is van intensieve interactiepatronen met de klant. Immers er komen medewerkers van de toeleverancier over de vloer met veel impact op de genoemde warmte en comfort beleving".

5.2 Nuanceringen

5.2.1 Nuancering 1: Meetbaarheid

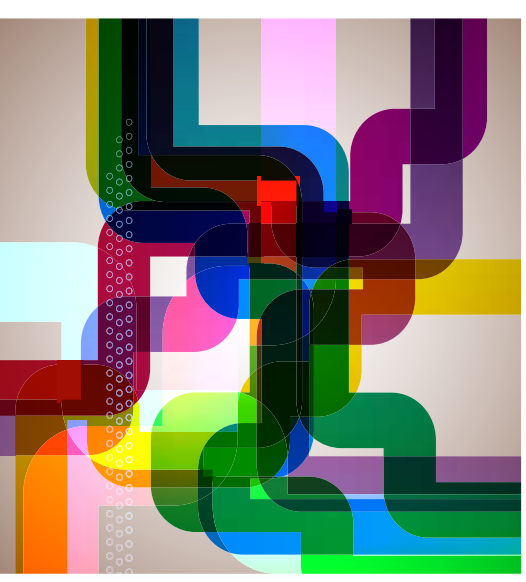
Ondanks de positieve resultaten van de enquêtes, blijkt geen van de woningcorporaties in staat meetgegevens relatief eenvoudig te kunnen produceren. Sterker, noch kostenontwikkelingen noch kwaliteitsontwikkelingen kunnen historisch worden aangeleverd als daarom wordt gevraagd. Het doel van het onderzoek was juist om tot een aantoonbare, dus meetbare, relatie te komen tussen ketensamenwerking en kosten en kwaliteit. Dit lukt niet aangezien de woningcorporaties geen gegevens hebben kunnen leveren.

5.2.2 Nuancering 2: Procesbenadering

Uit de enquêtes en interviews blijkt weliswaar dat de woningcorporaties ketensamenwerking inzetten als instrument, echter de onderbouwing en benadering vanuit het proces ontbreken in de meeste gevallen. De keuze om samen te werken met de toeleveranciers lijkt meer intuïtief ingegeven dan vanuit een gestructureerde en theoretische aanpak. Zo geven de geïnterviewden aan dat er beleidsmatig (vanuit het bestuur) gekozen is voor ketensamenwerking. Alleen deze aanpak wordt vaak niet ondersteund door een professionele inkoopafdeling welke op basis van de Kraljic aanpak hier gefundeerde keuzes in maakt. Zo blijkt dat slechts een deel van de woningcorporaties bij de selectie van de toeleveranciers expliciet uitgaat van de uitgangspunten van Best Value Procurement. En ook worden de prestaties gedurende de contractfase weliswaar gemeten in Dashboards of met KPI's, maar is het niet helder geworden wat precies de relatie is met de dienstverlening richting de huurder. Bijvoorbeeld een relatie tussen het KWH label, de klanttevredenheid en de prestaties van de toeleveranciers. Daarmee lijkt het vooral dat het ketensamenwerken ingevuld is op basis van een "zacht" en beperkt ingevuld proces.

5.2.3 Nuancering 3: Doelen stellen

Meetbaar maken heeft vooral ook te maken met het stellen van doelen: "Als we iets gaan doen als woningcorporatie, wat willen we dan bereiken?" Slechts tijdens één interview is het benoemen van doelstellingen aan de orde geweest. Waarbij wel gemeld werd dat er nog een systematiek bedacht moest worden om deze doelstellingen te gaan meten. Het ontbreekt derhalve aan concreet benoemde doelen over wat men vervolgens met de aanpak wenst te bereiken en een methodiek om de ontwikkelingen te meten.



5.2.4 Nuancering 4: Onderbuik, de meeltat van ketensamenwerking

Als we de resultaten van de enquêtes mogen geloven is ketensamenwerking gemeengoed bij de woningcorporaties. Echter ook hier valt, na de interviews, wel iets over te zeggen. De aspecten van ketensamenwerking (zie ook 2.6) worden hieronder één voor één belicht.

Het eerste aspect van ketensamenwerking volgens deze scriptie

- Er is sprake van samenwerking tussen twee of meer partijen in de keten als die partijen bewust streven naar het creëren van een win-win situatie, het moet goed zijn voor de individuele partijen én de keten. De principes van het beperken van transactiekosten, het minimaliseren van risico's en verbeteren van de prestaties zijn hierbij van toepassing

De eerste trede van de meeltat wordt grotendeels intuïtief ingevuld. Het beperken van de transactiekosten door het beperken van het aantal toeleveranciers wordt gedaan. In meerdere gevallen is nagedacht over het aantrekkelijk maken van het volume dat in de markt wordt gezet. En daarmee is dit impliciet goed voor de individuele partijen en de keten. Het lijkt echter wel dat dit een eenzijdige benadering is vanuit de opdrachtgever, de woningcorporatie. De toeleveranciers lijken, op basis van wat uit de interviews naar voren komt, op partijen die volgen. In hoeverre er bewust en gezamenlijk wordt nagedacht over het minimaliseren van de risico's en het verbeteren van de prestaties is niet expliciet in alle gevallen naar voren gekomen. Bij enkele woningcorporaties is dit een onderdeel van het Best Value Procurement proces.

Het tweede aspect van ketensamenwerking volgens deze scriptie

- Er is sprake van openheid en transparantie. Partijen welke in de keten samenwerken informeren elkaar in transparantie over resultaten en werkwijzen. Hier geldt het principe van afstemming om te komen tot de gewenste win-win situatie

Bijzonder is het dat deze trede van de meeltat door alle partijen wordt benoemd. Immers, gedurende de interviews wordt meermalen benoemd dat de transparantie in bijvoorbeeld de kostenopbouw van de toeleveranciers enerzijds en de transparantie in het budget van de woningcorporatie anderzijds eigenlijk niet aanwezig is. Bij een enkele woningcorporatie wordt zelfs de ketelleverancier gebruikt om meer inzage te krijgen in de kostenopbouw van de installateurs. Ook is de vraag of er structureel afstemming plaatsvindt om gezamenlijk tot win-win te komen. Het lijkt of hier vooral sprake is van een traditionele relatie tussen woningcorporatie en toeleverancier.

Het derde aspect van ketensamenwerking volgens deze scriptie

- Er is sprake van een langdurige relatie en/of overeenkomst. Bij eenmalige transacties zijn organisaties (meestal) niet bereid tot afstemming aangezien er geen zekerheid bestaat of de afstemming op termijn ook lonend is. Bovendien leidt dit niet tot het minimaliseren van de transactiekosten

De derde trede van de meetaat lijkt in alle gevallen ingevuld. In vrijwel alle gevallen is er sprake van langdurige overeenkomsten, waardoor het voor de toeleverancier aantrekkelijk is om te investeren in de opdrachtgever. Echter, aangezien de meetbaarheid te wensen overlaat, is het de vraag of er vanuit de toeleverancier ook het maximale aan wordt gedaan om de woningcorporatie optimaal te laten presteren, of dat de toeleverancier vooral uit is op eigen gewin, zonder de belangen van de woningcorporatie hoog te houden.

Het vierde aspect van ketensamenwerking volgens deze scriptie

- Er is sprake van vertrouwen tussen partijen, waardoor de expertise van de verschillende onderdelen in de keten ook daadwerkelijk bij de specialist wordt ondergebracht en die partij daarvoor ook de verantwoordelijkheid neemt. Dit geeft invulling aan het principe beheersen van risico's.

Bij deze trede van de meetaat blijkt in ieder geval dat diverse aspecten van de activiteiten van de woningcorporaties worden ondergebracht bij de toeleveranciers. Het klantcontact en het leveren van meerjaren investerings plannen zijn hiervan voorbeelden. Daarmee geeft de woningcorporatie veel vertrouwen aan de toeleveranciers. Zowel op het gebied van kosten als kwaliteit. Echter de kanttekening die hier wel geplaatst mag worden is dat doordat de prestaties beperkt meetbaar gemaakt zijn, er een zorg is over de beoordeling. Hoe wordt voorkomen dat er niet een te groot risico wordt wegelegd en dat de woningcorporatie aan het einde van een contractperiode niet met de brokken achterblijft.

5.2.5 Nuancering 5: Relatie totale onderhoudskosten en kosten voor installatieonderhoud

Vanuit de SFV gegevens blijken de herstructureringscorporaties op het gebied van de totale onderhoudskosten, beter te presteren dan het gemiddelde van alle woningcorporaties. Ook geven de herstructureringscorporaties aan dat de kosten voor installatieonderhoud zijn gedaald. Daarmee is het verband tussen ketensamenwerking en kosten echter nog niet gelegd. Schaalgrooite, marktwerking en professionalisering van de inkoopfunctie kunnen evengoed een rol spelen. Tevens blijkt uit de spreidingstabellen van de totale onderhoudskosten (zie ook 4.1), dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen de verschillende woningcorporaties. Er is derhalve ook op dat vlak geen eenduidig beeld.

Vanuit de interviews komt naar voren dat er diverse redenen zijn voor de verschillen in onderhoudskosten bij de woningcorporaties, die zijn oorsprong vinden in andere definities, het gebruiken van meerdere systemen en niet eenduidige (administratief) registreren.

Bovendien zijn de beschikbare budgetten voor onderhoud veelal een gevolg van beleidskeuzes en niet een logisch gevolg van een meetbaar eindproduct in termen van kwaliteit (bijvoorbeeld de klanttevredenheid of een conditieniveau van de woningen). Het leggen van relaties tussen prestaties en kosten is ook daarmee niet onderbouwd, laat staan het leggen van relaties tussen ketensamenwerking en kosten en kwaliteit.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de
conclusie vanuit het onderzoek
kort samengevat.



6.1 Conclusie vanuit het onderzoek

Vanuit de analyse en de nuanceeringen kan op hoofdlijnen worden gesteld:

- Dat er sprake is van ketensamenwerking voor installatieonderhoud;
- Dat er sprake is van dalende kosten voor installatieonderhoud;
- Dat er sprake is van verbetering van kwaliteit van installatieonderhoud;
- Dat ketensamenwerking niet hard is op meetbaarheid noch hard op een causaal verband (want er zijn geen harde, kwantitatieve gegevens beschikbaar).

Zijn daarmee de resultaten van het onderzoek nutteloos geworden c.q. kan de vraag gesteld worden wat het onderzoek dan heeft opgeleverd?

Er zijn vanuit dit kader zeker een aantal aanbevelingen te doen waarmee de woningcorporaties en hun toeleveranciers iets kunnen doen. Deze aanbevelingen worden in het volgende hoofdstuk gedaan.

7. Aanbevelingen

Vanuit de analyse, nuanceringen
is de conclusie getrokken.

In de aanbevelingen wordt in
retroperspectief gekeken naar het
onderzoek en de aanbevelingen
welke op basis van het
onderzoek worden gedaan
richting de woningcorporaties.



7.1 Inleiding

Te constateren valt dat zonder uitzondering de woningcorporaties zich in een transitietraject bevinden. Dit is niet verwonderlijk. In de inleiding van het onderzoek is al aangegeven dat de woningcorporaties onder forse druk staan om efficiënter te gaan acteren. En dit betekent een forse omslag in denken en doen, waarbij de keuzes welke door de overheid in de afgelopen decennia zijn gemaakt het kiezen van een standvastige en eenduidige koers niet altijd mogelijk maken.

Als eerste is daar de bruteringsoperatie uit 1995, waarbij de woningcorporaties grotere bestuurlijke vrijheid hebben gekregen en de financiële sturing door de overheid grotendeels is opgeheven. De grotere bestuurlijke vrijheid betekende ook dat de overheid de taken en het toezicht op de woningcorporaties moest regelen. Dit is vastgelegd in het Besluit Behoor Sociale Huursector. Daarmee kregen de woningcorporaties een brede verantwoordelijkheid in de totale woningmarkt en de leefomgeving. De taakopvatting kon bij de verschillende woningcorporaties nog wel eens verschillen, wat heeft geleid tot enkele excessen, zoals bijvoorbeeld de aankoop van de SS Rotterdam. Overigens werden de investeringen veelal ook gestimuleerd door diezelfde overheid welke de taak “investeren in leefbaarheid” zeker ook graag neerlegde bij de “financieel sterke” woningcorporaties. Zo werden ook de investeringen in achterstandswijken door Minister Vogelaar in 2007 bij de woningcorporaties neergelegd. En tenslotte komen daar de maatregelen naar aanleiding van de Vestia affaire, het regeeringsakkoord en de saneringsheffing overheen. Het beeld wat bij het grote publiek is blijven hangen is dat de woningcorporaties sprake is van een overvloed aan geld (c.q. vermogen) en een relatief inefficiënt apparaat, waarvoor de woningcorporaties nu een versnelde omslag moeten maken. Dat betekent dat er plots vele acties op het bordje van de woningcorporaties zijn komen te liggen, en er grote druk ligt bij de medewerkers. Beleidsmatig hebben de geïnterviewde woningcorporaties aangegeven voor ketensamenwerking te gaan. Om mede met dit instrument slagen te maken in het beheersen van de kosten. Zowel op het gebied van samenwerken met toeleveranciers als het afsnijden van de eigen organisatie richting bijvoorbeeld de regie corporatie. Echter, of iedereen in de organisatie en de organisatie daar zelf klaar voor is, is de vraag.

7.2 Invulling geven aan ketensamenwerking

Zoals in het onderzoek wordt geconcludeerd zijn de intenties van de woningcorporaties zonder meer om ketensamenwerking meer handen en voeten te geven. Het kan helpen als de woningcorporaties hieraan meer en gestructureerd invulling geven. Jonker (Jonker, 2011) heeft in zijn scriptie een samenvatting gemaakt van onderzoek van o.a. Godtfroij (Godtfroij, 2010) Noordhuis (M. V. Noordhuis, R., 2011), Pleijster (Pleijster, 1999) en anderen naar de succesfactoren vanuit de theorie voor ketensamenwerking en komt tot de volgende opsomming van hoofdgroepen/rubrieken:

Het onderzoek heeft gekeken naar diverse aspecten van ketensamenwerking. Daarbij is gekeken naar de algemene structuur en cultuur in de organisaties, het beleid, de (inkoop)processen en de gevolgen daarvan, zijnde de kosten en de kwaliteit.

Taakopvatting over brede verantwoordelijkheid



- Strategie en samenwerking
- Samenwerken in openheid en transparantie
- Lange termijn samenwerking
- Belang van keten boven eigen belang
- Cultuur en HR
- Houding van het management
- Wederzijds vertrouwen
- Processen (intern en extern)
- Interne processen bij ketenpartners moeten op orde zijn
- Communicatie en informatie-uitwisseling
- Standaardisatie van informatietechnologie/effectieve communicatie

Deze opsomming is echter nog wel van een behoorlijk abstract niveau voor het onderhavige onderzoek. Getracht wordt in de aanbevelingen deze succesfactoren voor ketensamenwerking meer concreet te maken in relatie tot het onderwerp ketensamenwerken bij installatieonderhoud.

7.2.1 Aanbeveling 1: Oplijnen

Vanuit de interviews lijkt het met de intenties voor het toepassen van ketensamenwerking goed te zitten. Beleidsmatig wordt ketensamenwerking voor installatieonderhoud gestimuleerd en daarmee, in woord, gedragen door het management. Of dit voldoende is voor een succesvolle uitwerking is de vraag.

Als we kijken naar de definitie van ketensamenwerking is het volgens Bresnen en Marshall gewenst dat er tussen de ketenpartners sprake is van gezamenlijke normen en waarden (cultuur). Vanuit het onderzoek wordt aangegeven dat er binnen de woningcorporaties zelf al verschillende subculturen aanwezig zijn. Het oplijnen van de belangrijkste key-spelers in de eigen organisatie voor een gedragen beleid op het gebied van ketensamenwerking is daarmee een belangrijke voorwaarde. De eerste aanbeveling is daarmee:

Maak een klein team in de organisatie vrij voor het begeleiden van het gehele proces tot en met implementatie. Betrek hiervoor minimaal medewerkers uit de techniek, verhuurorganisatie, financiën en inkoop.

7.2.2 Aanbeveling 2: Meten

Daarnaast is het eenduidig registreren van gegevens en deze vervolgens omzetten naar bruikbare informatie eveneens een belangrijke voorwaarde. Gebleken is dat gegevens niet relatief eenvoudig voor handen zijn. Terwijl eigenlijk alle woningcorporaties het onderwerp installatieonderhoud een strategische dienst vinden met een hoog volume. Zonder volledig te zijn, lijkt informatie over de kosten van klachtonderhoud, planmatig onderhoud en mutatieonderhoud wezenlijk. Maar registreer eveneens de interne inspanningen welke de eigen organisatie maakt ten aanzien van het installatieonderhoud. Daarnaast is informatie over klanttevredenheid noodzakelijk om ook iets te kunnen zeggen over de kwaliteit van de dienstverlening. Zoek waar mogelijk de directe relatie tussen het installatieonderhoud en de eisen welke toch al gemeten worden in bijvoorbeeld het KWH label.

De primaire bron van de gegevens ligt in de administratie van de organisatie. De facturen uit het verleden geven al veel informatie die nodig is, zoals inzage in de kosten en voor welk aspect van installatieonderhoud de factuur van toepassing is geweest.

De tweede aanbeveling is:

Besteed vanuit het team veel aandacht aan het analyseren van historische gegevens uit de administratie. Stel vooraf vast, en toets dit in de organisatie, welke informatie gewenst is. Houd dit eenvoudig en zorg voor een goede definitie. Zorg vervolgens voor een goede inrichting van de administratie naar de toekomst.

7.2.3 Aanbeveling 3: Doelen

Maak vanuit het management helder wat je wenst te bereiken. Zowel op kosten als kwaliteit. In de huidige situatie worden verschillende dashboards gedefinieerd waarin vooral wordt gemeten op kwaliteitsaspecten als storingsgraad of klachten. Het is niet duidelijk welke doelstellingen de woningcorporaties nastreven. Dit is ook lastig als de historie onvoldoende bekend is. Er is onvoldoende inzicht. De hierboven genoemd inventarisatie is daarom noodzakelijk voorafgaand aan de volgende aanbeveling:

Bepaal de te bereiken doelen in de twee hoofdthema's die worden nagestreefd, kwaliteit en kosten. Doe dit op hoofditems, bijvoorbeeld een beoogde kostenreductie van 20% en handhaving van de kwaliteit.

7.2.4 Aanbeveling 4: Informatie

In het inkoopproces is als eerste van belang dat de selectie van de gewenste partners op een goede manier tot stand komt. Dit betekent een zorgvuldige voorbereiding, eerst binnen de eigen organisatie. Vervolgens is een marktverkenning, zoals diverse woningcorporaties al doen, noodzakelijk om te beoordelen wat voor type toeleveranciers geschikt zijn voor een eerste selectie. De principes van prestatieinkoop of Best Value Procurement sluiten goed aan ketensamenwerking. Een aantal woningcorporaties hebben dit proces al zorgvuldig gelopen. De aanbeveling die hier bij hoort is:

Maak gebruik van de kennis uit de markt, beperk het aantal toeleveranciers niet tot alleen de bekende partijen en gebruik voor het inkoopproces de principes van Best Value Procurement.

7.2.5 Aanbeveling 5: Schaalgrootte

Het beperken van het aantal toeleveranciers om zo het volume en de aantrekkelijkheid van de relatie te optimaliseren zijn vervolgens al stappen die grotendeels door de woningcorporaties worden uitgevoerd. Dit dient te worden gecontinueerd om maximaal profijt te realiseren (voor beide partijen) op het gebied van standaardisatie, uniformiteit en afstemming van communicatie. De aanbeveling is:

Beperk het aantal toeleveranciers en maximeer het volume. Voor de herstructureringscorporaties is een minimumvolume van 15.000 woningen per toeleverancier een mogelijke vuistregel.

7.2.6 Aanbeveling 6: Looptijd

Maak de looptijd van het contract aantrekkelijk voor toeleverende partijen om te investeren, al maakt dit partijen wellicht "lui". Slecht presteren, mits objectief gemeten, dient altijd een ontbindende voorwaarde te zijn. Het gezamenlijk met de ketenpartners komen tot een contractvorm waarin het samenwerken maximaal wordt gestimuleerd, is de laatste stap voorafgaand aan de implementatie. Afhankelijk welke risico's de toeleveranciers wensen te nemen en de eventuele gevoeligheden die vervolgens met contract beëindiging gepaard [17] gaan dient de looptijd in overleg met de toeleverancier te worden vastgesteld. Het aangaan van een partnerschap maakt dat er veel energie moet worden gestoken in het ontwikkelen van de relatie. Het hebben van en ontwikkelen van gezamenlijke normen en waarden en doelstellingen is een tijdrovend, maar gewenst proces. Echter "leren"

[17] Als de ideeën over ketensamenwerking bijvoorbeeld zouden gaan over het daadwerkelijk investeren in installaties waarbij financiële component dus ook bij de toeleverancier wordt gelegd, zullen hier duidelijke contractafspraken over moeten worden gemaakt.

samenwerken kost tijd, dus het is goed om meerdere onderhoudscycli met elkaar door te maken. Aangezien een regulier onderhoud eens in de anderhalf tot twee jaar plaatsvindt wordt de volgende aanbeveling gedaan:

Hanteer bij een nieuwe partner een minimale contractlooptijd van 6 jaar met een automatische verlenging van 2 jaar. Daarmee is de inwerk (lees “elkaar leren kennen”) periode verzekerd en zal de toeleverancier bereid zijn te investeren.

7.2.7 Aanbeveling 7: Verbouwen

Vertrouwen is gebaseerd op openheid en transparantie. Aan elkaar uitleggen wat je doet, waarom en elkaar succes gunnen (dit zit in de win-win). Het spreekwoord is dat “vertrouwen te voet komt en te paard gaat”. Hier is een duidelijk commitment van het management vereist. En hiernaar handelen door de overige medewerkers van de woningcorporatie. Belangrijk is om al aan start van het traject duidelijk te zijn over de verwachtingen hierover. En laat de ketenpartner ook aangeven wat hij nodig heeft om goede dienstverlening te kunnen leveren. Waarschijnlijk zal wel blijken dat de toeleverancier hieraan moet wennen. Immers, deze is in vele gevallen gewend vooral op prijs te worden geselecteerd. De aanbeveling hierbij is:

Besprek in alle openheid elkaars verdienmodel. Wees transparant in budgetten. Vraag duidelijkheid over de mogelijkheden van de partner om maximale dienstverlening te kunnen leveren en toch nog geld te verdienen.

7.2.8 Aanbeveling 8: Dashboard

Aangegeven al is dat meten is weten. De woningcorporatie dient zelf naar gewenste output (doelen) te bepalen. De kennis en expertise van de toeleverancier kan bijdragen aan de gewenste rapportages. Communiceer over het waarom van de output. Toeleveranciers op het gebied van ketelonderhoud zijn veelal sterk technisch gericht en “begrijpen” niet altijd waarom. Maak dit duidelijk. En zorg er voor dat de gegevens (zoals in aanbeveling 2 genoemd) goed worden geregistreerd, eenvoudig (voor iedereen) toegankelijk zijn en de basis vormen voor managen van de prestaties van ketensamenwerking. Kijk daarbij verder dan uitsluitend naar de (via de facturen) gemaakte externe kosten, maar monitor ook de ontwikkelingen van de kosten van de interne organisatie.

De aanbeveling is:

Ontwikkel samen met de toeleverancier een dashboard waaruit de vorderingen blijken. En zorg voor duidelijke registratie van vorderingen.

7.2.9 Aanbeveling 9: Consistentie

Als de keuze is gemaakt voor ketensamenwerking voor installatieonderhoud is continue aandacht en consistentie van het management in de genomen keuze noodzaak. Het helpt als de ontwikkeling goed worden gemonitord zodat de voordelen voor de organisatie evident zijn. Ketensamenwerking is niet een kwestie van even doen, maar vraagt een lange adem. En loopt daarmee het risico, als gevolg van veranderingen in de omgeving, de eigen organisatie of bij de toeleverancier, minder aandacht te krijgen. Regelmatig en door de gehele organisatie (en ook bij de toeleverancier) dient te worden gecommuniceerd over de prestaties. Dus is de aanbeveling:

Consistentie in beleid, geen afwijkingen in de gekozen koers en uitdragen wat de bedoelingen en resultaten zijn.

7.2.10 Aanbeveling 10: Initiatief

De laatste aanbeveling is wellicht een open deur. Marktpartijen (installateurs) die van oudsher niet uitblinken in transparantie en openheid en relatief traditioneel acteren, nemen naar alle waarschijnlijkheid niet direct het voortouw tot veranderingen. Hierbij hoort daarom de aanbeveling:

N neem het voortouw tot verandering. Laat zien dat het menens is en nodig de toeleveranciers uit tot het tonen van hetzelfde gedrag. Reciprociteit loont.

8. Begeleiding

Vanuit de ASRE is met Friso de Vor gesproken over de insteek van dit onderwerp. Het onderwerp heeft organisatorische en strategische aspecten in zich.

Extern is gesproken met Marcel Noordhuis als materiedeskundige. Dhr. Noordhuis is promovendus aan Nyenrode Business Universiteit op het onderwerp faalkostenreductie door ketensamenwerking onder prof. dr. Jack van der Veen, hoogleraar Supply Chain Management. Verder is hij directeur bij Deloitte Real Estate Advisory met als expertisevelden de strategische, tactische en operationele aspecten van ketensamenwerking en het meten van prestaties op dimensies van Tijd, Geld en Kwaliteit in de nieuwbouw, onderhoud/renovatie van vastgoed. Verder is hij als programma manager betrokken bij diverse grotere pilotprogramma's op het gebied van ketensamenwerking voor opdrachtgevers en bouwondernemers in Nederland.

Dhr. Noordhuis was zeer benieuwd of het onderzoek zou leiden tot harde cijfers, immers een aspect dat hij ook onderzoekt en maar lastig te realiseren blijkt.

Gesprekken met beiden hebben geleid tot het definitieve scriptieonderwerp.

Adriaan Hoogvliet is mijn scriptiebegeleider, gepromoveerd aan de Universiteit Utrecht (Human Geography), Manager Markt en Strategie bij woningcorporatie de Alliantie en gastdocent bij de ASRE. Tijdens de scriptieperiode heeft Adriaan steeds de kritische vragen gesteld om de scriptie de vorm te geven die hij nu heeft.



ITEZ

ONDEMA
CIONAL

POURQUE

LOS ARMAMOS

ROUSSEVELT

LAMARTINE

FIOR D'ALIZA

ANTOLOGIAS
UNIVERSALES

CULTURA

CIVILIZACION

A. FRANCE

LOS DESEOS DE
JOAN SERVIER

P. VALDES
PAPELES

DEL DOCTOR ANGLIO

E. POPOFF

LA

INQUISICION

ROJA

(LA CHINA)

972
2-9-15

T. ROMAN

APUNTE

BIOGRAFIA

Y DISCUR

Literatuur

- Management & Economics, 18(5), 587-598. doi: 10.1080/014461900407392
- CFV. (2012a). Corporate in perspectief Stichting Ymere Amsterdam: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- CFV. (2012b). Corporate in perspectief toelichting_2012: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- CFV. (2012c). Data Corporate in Perspectief 2012.
- CFV. (2012d). Sectorbeeld voornemens woningcorporaties, prognoseperiode 2012 - 2016.
- CFV. (2013). Data Corporate in Perspectief 2012.
- Conijn, J. (2005, April 2005). Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en sturing. Amsterdam.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
- Deen, N. J. (2004). Relatiekwaliteit bij traditioneel en prestatiegericht uitbesteden. (Doctoraal), Vrije Universiteit van Amsterdam, Amsterdam. Retrieved from <http://www.jellena-advies.com/Scriptie VAG - Relatiekwaliteit bij traditioneel en prestatiegericht uitbesteden.pdf>
- Dreimüller, A., Gruis, V., Snoeijls, C. (2013). De regie corporatie 2.0.
- EIB. (1998). Onderhoud en opdrachtgevers. Amsterdam.
- Godfroij, A. j. A. L., A; Vos, P.M. (2010). Het management van ketendynamiek.
- Gruis, V. (2007). Bedrijfssijlen van woningcorporaties.
- Hardeman, S. (2012). Aanbestedingsgedrag opdrachtgevers: Aanbesteding en transactiekosten 2009 - 2011 (pp. 40): Economisch Instituut voor de Bouw.
- Hijum, R. v., Raymakers, F. (2012). Onvoldoende kasstroom om te investeren. Retrieved 9 december 2012, from <http://dutchdraft.com/wp-content/uploads/2012/12/Onvoldoende-kasstroom-om-te-investeren1.pdf>
- Hoesel-Snel, B. J. C. J., van der Post, R.L. (2012, 26 november 2012). [Brief betreffende Beperking borging].
- Hoof, J. v., Tegel, K. (2013). Woningcorporaties gaan 1,5 miljard euro besparen op bedrijfslasten. In K. Advisory (Ed.), (pp. 6). Den Haag: KPMG.
- ICSB. (2011). Kwaliteit van dienstverlening van woningcorporaties.
- Jonker, B. M. (2011). Ketensamenwerking in de woningbouw: Voorwaarden voor een succesvolle start met ketensamenwerking. (Master), Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Kashiwagi, D. T. (2011). Best Value Procurement (presentatie). Paper presented at the Presentatie Arizona State University, PBSRG.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*(September - Oktober 1983).
- Kwaliteitencentrum-Woningcorporaties-Huursector. (2013). KWH - Huurlabel. from <http://www.kwh.nl/templates/ProductPage.aspx?ProductID=3&PageID=2>
- KWH. (2010). Kwaliteitseisen van het KWH huurlabel.

- Leidemeijer, K. K., S. (2006). Definitie Referentiegroepen CFV.
- Limburg, P. (2012). Convenant PPS - ketensamenwerking bouwsector. Nederland.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of business logistics*, 22(2), 25. doi: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x
- Mosse, H. J. v., Straub, A. (2007). Inkoop van onderhoud en goede dienstverlening door woningcorporaties (O. OTB, Trans.) (pp. 100). Gouda: Technische Universiteit Delft.
- Mosel, H. J. v., Straub, A., Jansen, S.J.T. (2007). Onderhoud en de huurder: Habitorum.
- Mulder, M., Semenov, R. (2012). Regeerakkoord en woningcorporaties (pp. 42): Economisch Instituut voor de Bouw.
- NEVI. (2011). Contractvormen en de Kraljic Matrix. <http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf>
- Noordhuis, M. (2009). Wat je niet meet kun je niet verbeteren. Retrieved 5 september 2009, 2009, from <http://ketensamenwerking.wordpress.com/?s=niet+verbeteren>.
- Noordhuis, M. (2011). Ketensamenwerking - nader gedefinieerd. Retrieved 16 oktober 2011, 2011, from <http://ketensamenwerking.wordpress.com/?s=nader+gedefinieerd>
- Noordhuis, M. V., R. (2011). Ketensamenwerking in de Bouw, een aan de praktijk getoetst kader voor het toepassen van ketensamenwerking door bouwondernemers en hun ketenpartners. Delft.
- Planbureau_voor_de_Leefomgeving. (2013). Schaafvergroting in de corporatiesector.
- Pleijster, F. D., H.J. van; Reijnders, W.J.M. (1999). Patronen in ketenintegratie, strategische verkenning: EIM.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137 - 146.
- Ridder, P. d. H. d. (Writer). (2011). Legalisering van de bouw. YouTube.
- RtGO. (2011). Update referentiegroepen verslagjaar 2011.
- Rijksoverheid. (2013). Burgelijk Wetboek, Boek 7, Titel 4, Afdeling 5. Rijksoverheid Retrieved from [http://wetten.overheid.nl/BWBR0005290/volledig/geldigheidsdatum_15-05-2013 - Boek7_Titel4_Afdeling5](http://wetten.overheid.nl/BWBR0005290/volledig/geldigheidsdatum_15-05-2013_-_Boek7_Titel4_Afdeling5).
- Rutte, M., Samson, D. (2012). Bruggen slaan: Regeerakkoord VVD - PvdA (pp. 81).
- Santema, S., Rijt, J. van de. (2011). Prestatieinkoop (2 ed.). Pijnacker: Graphicom International.
- Scott, S. M., Keith, Gransberg, Douglas, Smith, Nancy. (2012). Best-Value procurement methods for Highway Construction Projects. Staten-Generaal, T. K. d. (2013). Parlementaire Enquetecommissie Woningcorporaties. Retrieved 16 april 2013, 2013, from <http://www.tweedekamer.nl>
- Telegraaf. (2012, 11 juni 2012). Extra toezicht op twee woningcorporaties. Telegraaf.
- Telegraaf. (2013, 7 februari 2013). Woningcorporatie kan kiezen: kogel of strop. Telegraaf.
- Vijverberg, d. i. G. A. M., Straub, dr. ir. A., Korse, ir. K.W. (2003). Handreiking tot betere samenwerking tussen vastgoedbeheerders en

- onderhoudsbedrijven.
- Volkskrant. (2013a, 27 maart 2013). Blok wil strenger toezicht op woningcorporaties. Volkskrant.
- Volkskrant. (2013b, 29 mei 2013). Woningcorporaties en politiek moeten ophouden naar elkaar te wijzen. Volkskrant.
- Volkskrant. (2013c, 1 juni 2013). Woningcorporaties zeggen sorry voor reeks fraudes en exorbitante salarissen. Volkskrant.
- Vulperhorst, L. (1999). De kern van de zaak: maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties: Andersson Elffers Felix.
- WSW. (2012a). Effecten regееeraakkoord op kasstromen van woningcorporaties (pp. 3). Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw.
- WSW. (2012b). Trendrapportage woningcorporaties 2012 (pp. 40). Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw.
- WSW. (2013). Trendanalyse woningcorporaties 2012. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Woningbouw.
- Ymere kiest TBI-Bedrijf Comfort Partners voor resultaatgericht installatiebeheer. (2012). [Press release]. Retrieved from <http://www.tbi.nl/nl/actueel/nieuws/nieuwsberichten/1408/ymere-kiest-tbi-bedrijf-comfort-partners-voor-resultaatgericht-installatiebeheer>

Henk Jan van Mossel

Bijlage 1

Geïnterviewde

woningcorporaties

Hieronaast staan de woningcorporaties en medewerkers welke medewerking hebben verleend aan zowel de enquête als het interview.

h.van.mossel@ymere.nl	Programmamanager Vastgoedbeheer
Manager Vastgoedplanning	Rob.Veltman@portaal.nl
Jolienahof 8,	Beneluxlaan 9
1019 GW Amsterdam	Utrecht
	Postbus 221
	3500 GE Utrecht
Miltros	
Ron Sierink	Havensteder
rsierink@miltros.nl	Henk Hartman
Adviseur Inkoop	Contractmanager Onderhoud
Koningin Wilhelminalaan 9	henk.hartman@havensteder.nl
3527 LA Utrecht	Scheepmakerspassage 1 (The Red Apple)
	Rotterdam
De Alliantie	Postbus 1612
Nicole van Wijk	3000 BP Rotterdam
n.vanwijk@de-alliantie.nl	
Manager Onderhoud en Renovatie	Woonbron
Marathon 4 (Arenapark)	Arnold van Ham
Hilversum	Adviseur onderhoud
Postbus 105	AvHam@woonbron.nl
1200 AC Hilversum	Kruisplein 25L
	3014 DB Rotterdam
Woonstad Rotterdam	Postbus 2346
Bas Copier	3000 CH Rotterdam
Adviseur Installatietechniek	
Bas.Cpier@woonstadrotterdam.nl	
Coltgensplathof 1	
3086 MC Rotterdam	
Postbus 2370	
3000 CJ Rotterdam	
Portaal	
Rob Veltman	

Met opgaat van redenen hebben niet aan het onderzoek meegewerkt:

Eigen Haard, Peter Hildering, Manager Vastgoedbeheer wegens werkdruk

Rochdale, J.P. Brouwer, Manager Dagelijks Onderhoud wegens onvoldoende zicht

De Key, John Haakman, Manager Beheer & Onderhoud wegens ontbreken van een relatie

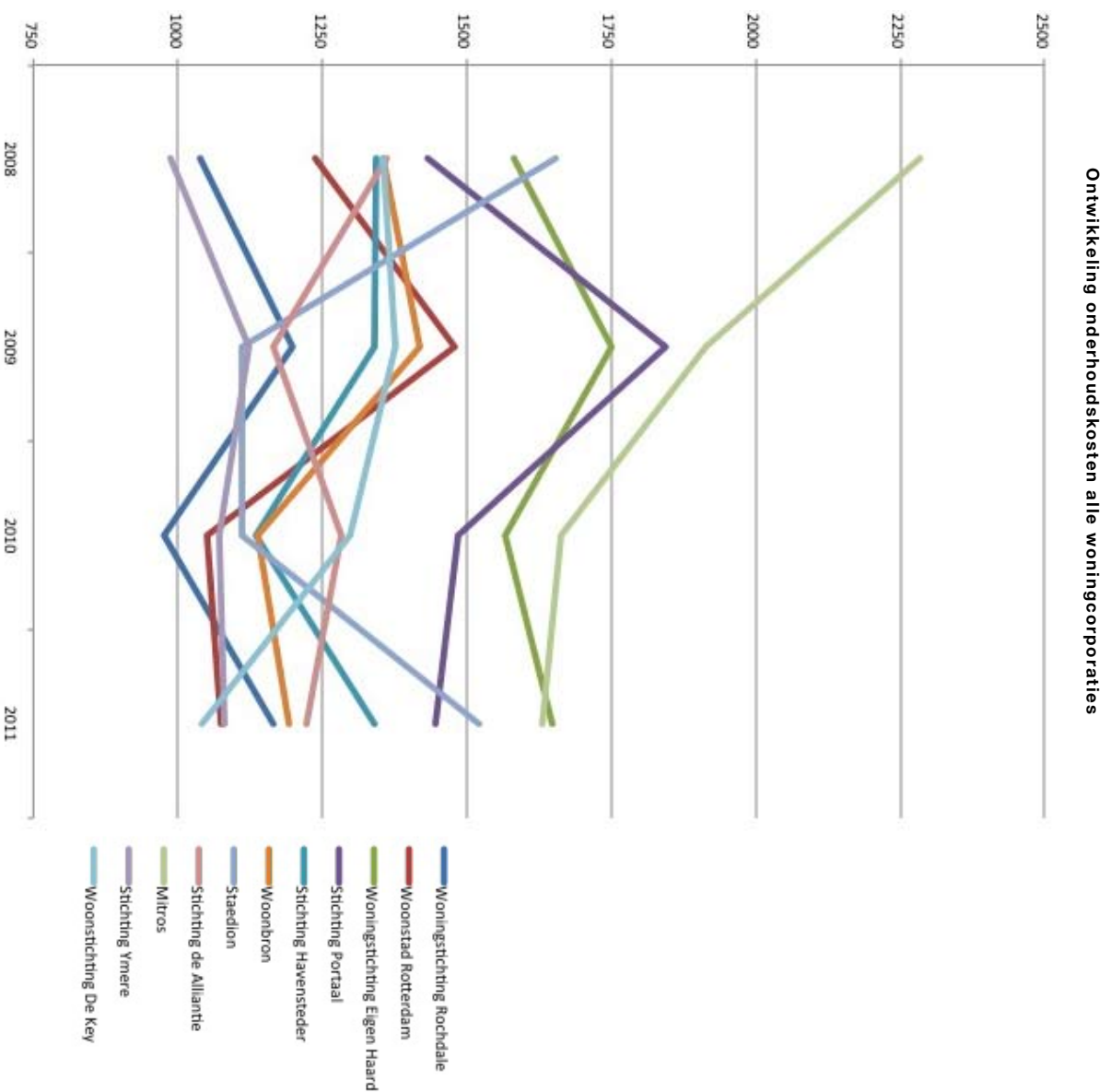
Alle corporaties vergeleken

Bijlage 2

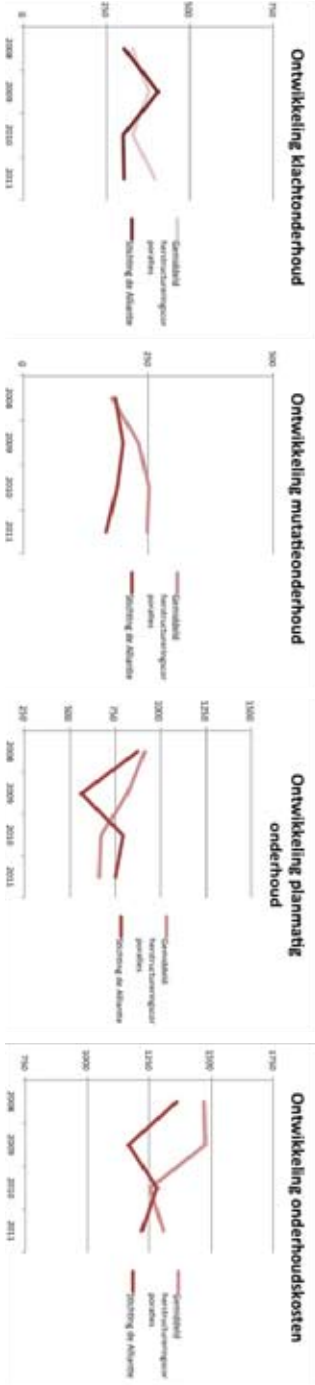
Onderhoudskosten per herstructurerings- corporatie

In het resulatien overzicht (Hoofdstuk 4) zijn uitsluitend de gemiddelden weergegeven voor alle herstructureringscorporaties. Bijgaand worden de grafisch de verschillen per corporatie weergegeven. In de interviews zijn deze uitkomsten ook besproken.

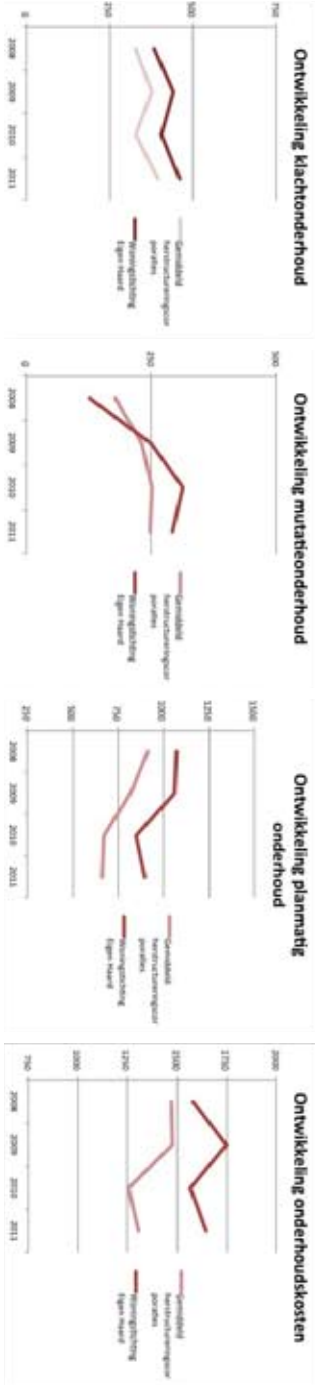
Tijdens het bespreken van deze uitkomsten werd veelal verwezen naar definities (welke kosten worden meegenomen?) of redenen van kwaliteit waarom een woningcorporatie zich boven of onder het gemiddelde van de onderhoudskosten van de herstructureringscorporaties bevond. Wegens gebrek aan inzicht in de eigen cijfers was een verdere analyse niet mogelijk.



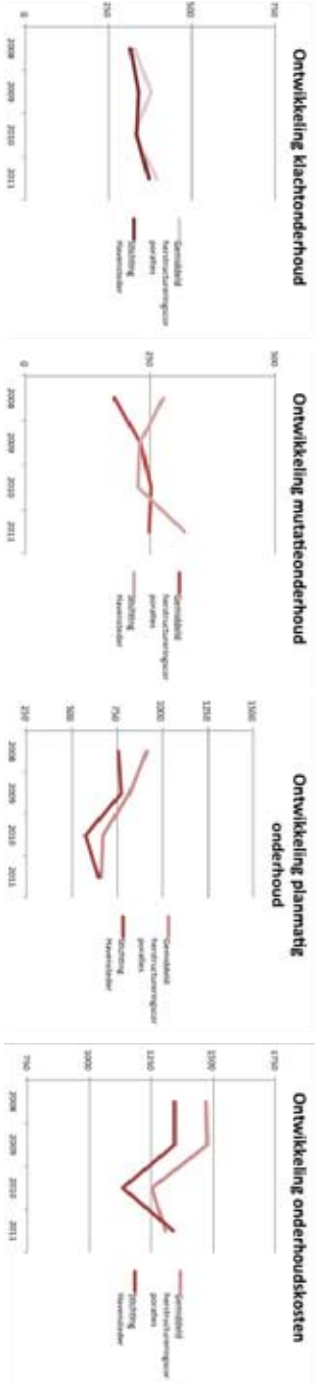
De Alliantie



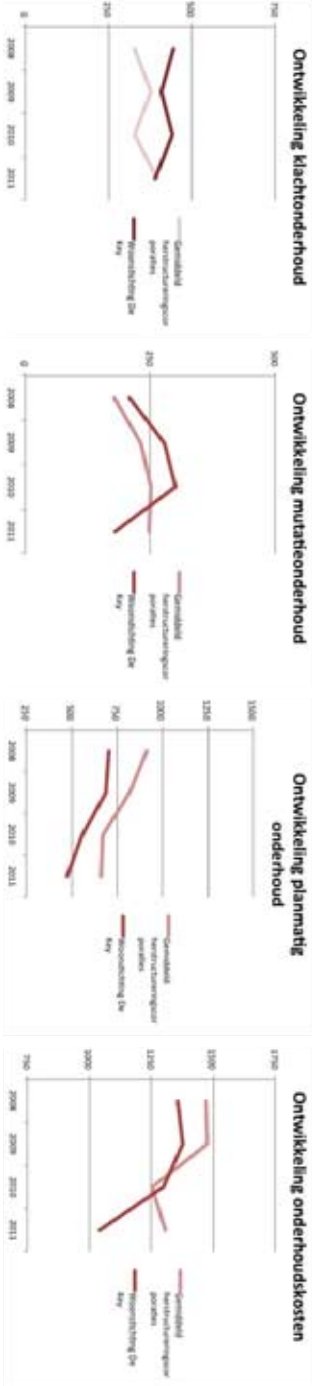
Eigen Haard



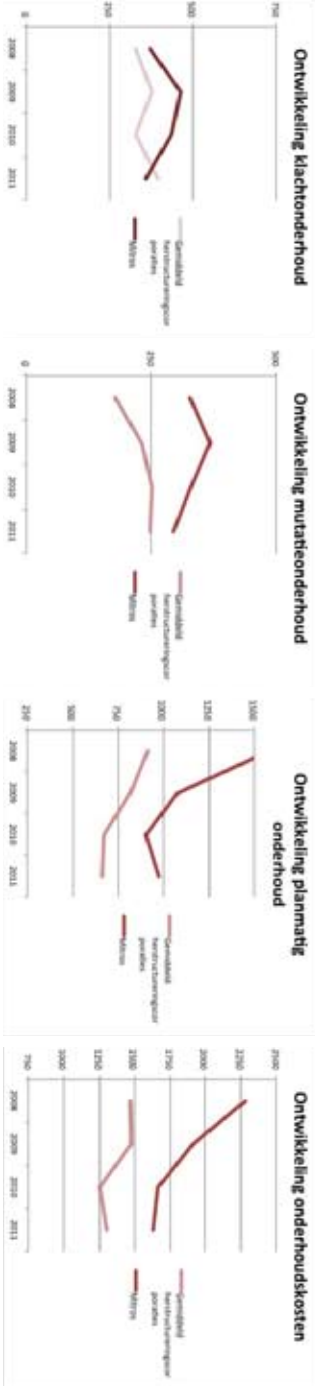
Havensteder



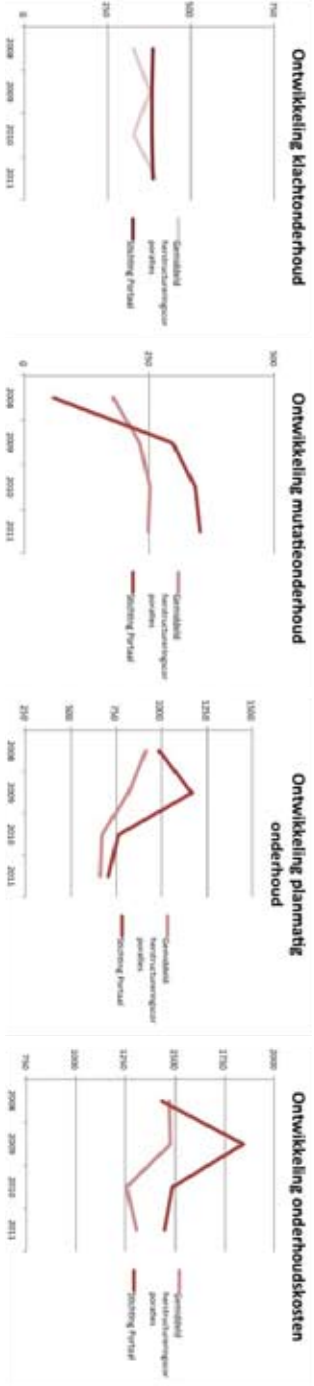
De Key



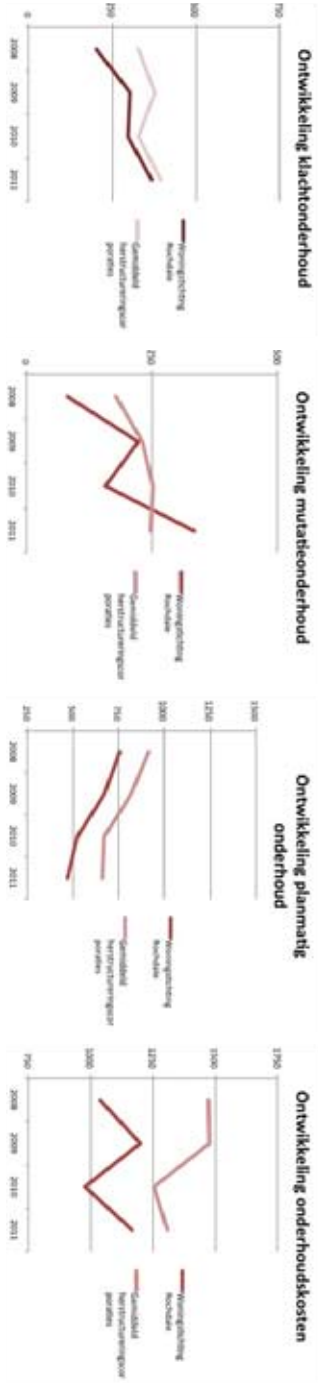
Mitros



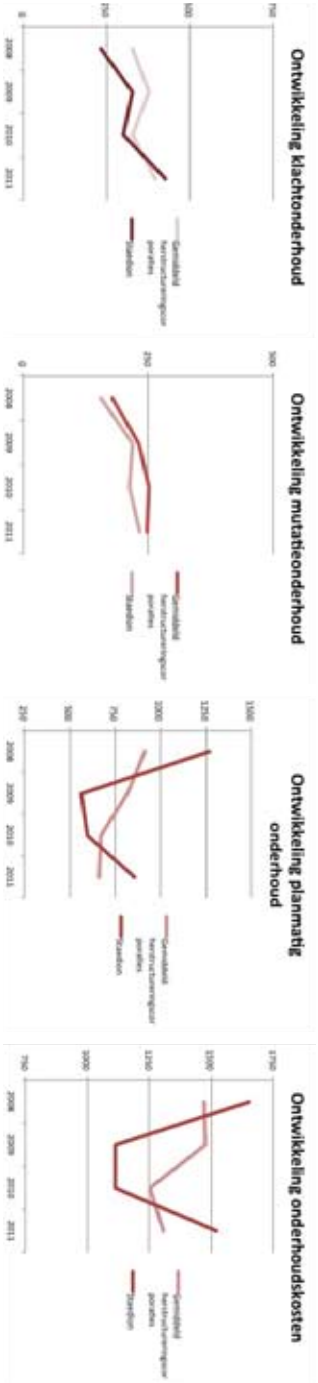
Portaal



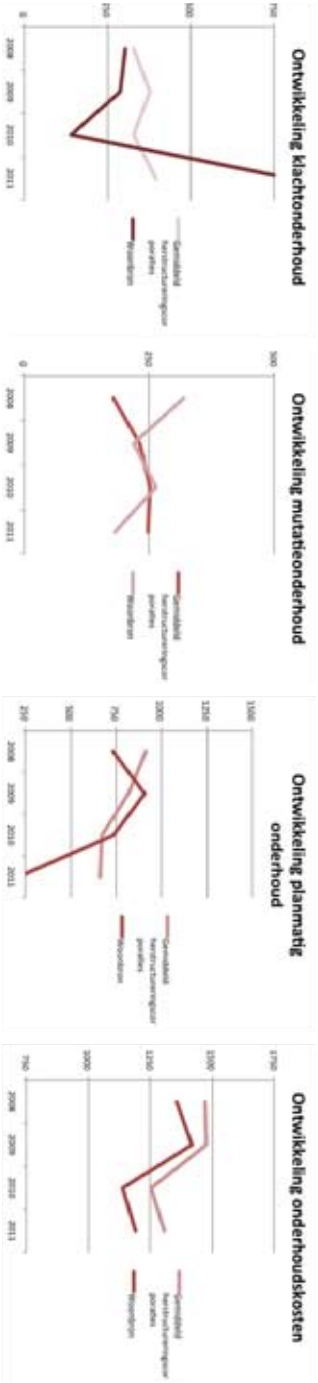
Rochdale



Staedion

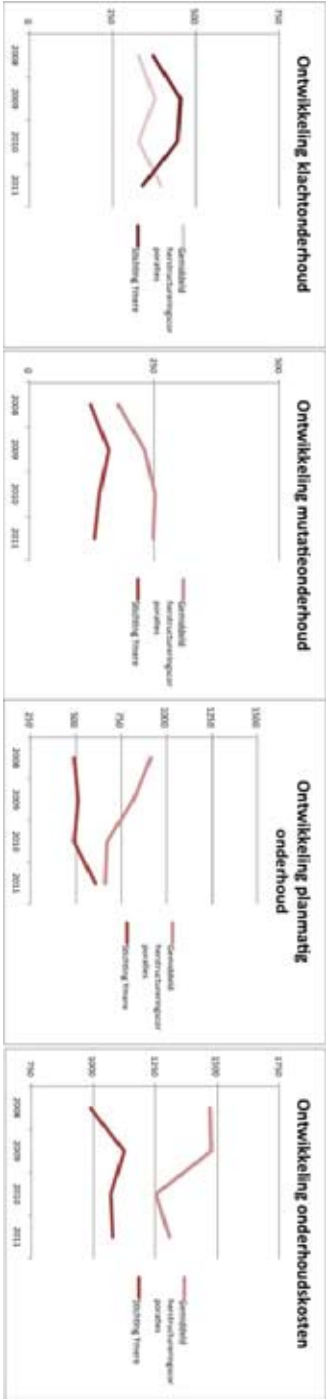
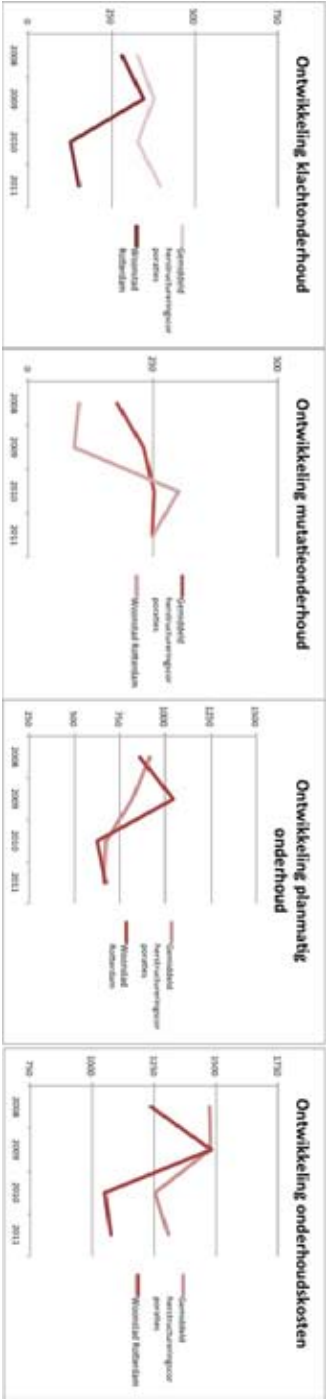


Woonbron



Woonstad Rotterdam

Ymere



Bijlage 3

Enquête

Hieronaast staan de woningcorporaties en medewerkers welke medewerking hebben verleend aan zowel de enquête als het interview.

Inleiding

Voorafgaand aan het interview heeft de geïnterviewde een vragenlijst/enquête gekregen om zo op voorhand een indruk te krijgen van de onderwerpen welke aan bod komen. De vragenlijst kan online worden ingevuld. Het interview zelf wordt gebruikt om meer diepgang achter de vragen vast te stellen.

Daarnaast is voorafgaand aan het interview een "interview leidraad opgesteld. Naast de extra toelichting op het interview en de vragenlijst bevat deze leidraad een specifieke bijlage voor de desbetreffende woningcorporatie om vragen te stellen over de specifieke situatie bij die woningcorporatie. De bijlage heeft daarvoor een aantal grafieken met de ontwikkeling van de onderhoudskosten van de woningcorporatie, afgezet tegen het gemiddelde van de herstructureringscorporaties.

Ten slotte is als laatste gevraagd om specifieke gegevens betreffende de kosten van installatieonderhoud. Hiervoor is een excel bestand meegestuurd waarbij gevraagd is deze in te vullen.

De vragenlijst en de interview leidraad zijn op de volgende pagina's weergegeven.

Interview installatieonderhoud

Bijgaande vragenlijst dient ter ondersteuning van het interview. Het is mede een leidraad voor het gesprek. Het doel van de vragen is om inzicht te krijgen in uw organisatie en hoe uw organisatie omgaat met (het inkopen van) installatieonderhoud. Daarnaast zijn er een aantal vragen welke helpen om kwantitatief inzicht te krijgen in de (ontwikkeling van) de kosten en kwaliteit van installatieonderhoud.

*Vereist

1. Beleid en Organisatie, type *

Wat voor type organisatie is uw corporatie, op basis van onderstaande indeling:

Markeer slechts één oval.

- ☐ Sociale woningbeheerder
- ☐ Sociale woningbelegger
- ☐ Maatschappelijke innovator
- ☐ Maatschappelijke vastgoedondernemer

Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
Sociale Woningbeheerder	Sociale Woningbelegger	
- legt de nadruk op traditionele taakstelling (huusvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit).	- legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - laat bestaande woningvoorraad middels 'going-concern' strategie renderen.	
Maatschappelijke Innovator	Maatschappelijke Vastgoedondernemer	
- heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; - streeft naar constante vernieuwing in werkterein, producten en diensten; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief vermogensovermaat.	- heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking; - streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad; - streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen.	Vernieuwer

2. Beleid en Organisatie, ontstaan *

In het algemeen zijn grote woningcorporaties ontstaan uit fusies. Kunt u aangeven met hoeveel oorspronkelijke corporaties uw woningcorporatie in de laatste 20 jaar is ontstaan?

Markeer slechts één oval.

- ☐ 1
- ☐ 1 tot 3
- ☐ 4 tot 6
- ☐ meer dan 6

3. Beleid en Organisatie, cultuur

Indien uw organisatie is ontstaan uit meerdere organisatie, is er (inmiddels) één kenmerkende cultuur, of zijn er nog verschillende dominante subculturen te onderscheiden.

Markeer slechts één oval.

- ☐ één hoofdcultuur
- ☐ meerdere dominante subculturen

4. Beleid en Organisatie, structuur

Centralisatie en decentralisatie van activiteiten bepalen vaak de wijze waarop een organisatie is georganiseerd. Kunt u aangeven in welke mate er sprake is van (de)centralisatie van activiteiten?

Markeer slechts één oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Decentraal: er is weliswaar één organisatie maar alle activiteiten vinden op locaties dicht bij de bewoners plaats. Inclusief het beleid.

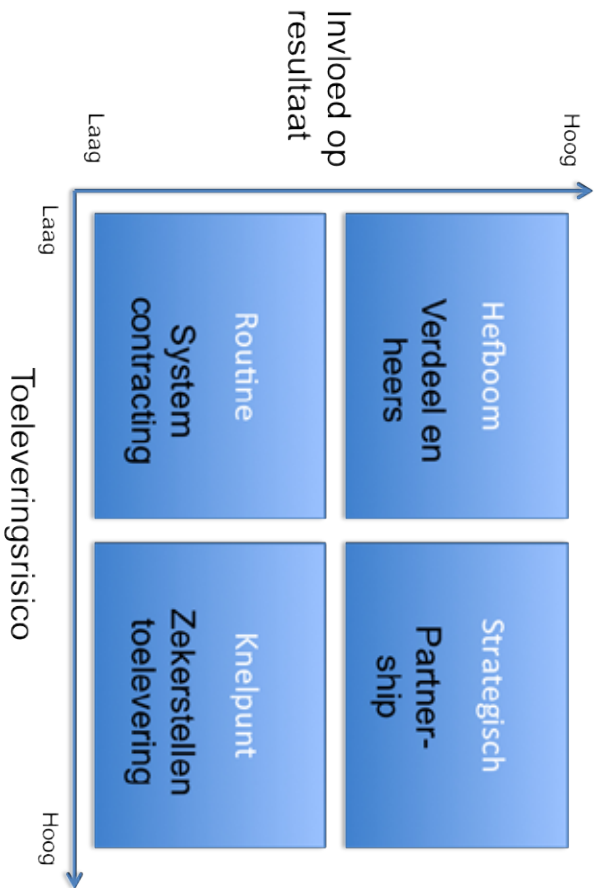
Centraal: de operationele activiteiten zijn in de wijken, maar het beleid en alle ondersteunende diensten zijn gecentraliseerd

5. Inkoopbeleid

Hanteert u in het algemeen één inkoopstrategie voor alle producten en diensten welke u inkoopt of maakt u onderscheid naar het type product of dienst? Kunt u dit toelichten? Bijvoorbeeld aan de hand van de Kraljic Matrix (zie onderstaande figuur)?

Markeer slechts één oval.

- ☐ Eén basis inkoopstrategie
- ☐ Onderscheid naar verschillende producten en diensten op basis van de Kraljic matrix
- ☐ Anders:



6. **Inkoopbeleid**

Kunt u aangeven wat het inkoopbeleid voor installatieonderhoud is op basis van bovenstaande Kraljic matrix?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Een Routine dienst, inkoop op basis van specificatie en laagste prijs
- ☐ Een Knelpunt dienst, zekerstelling van toelevering en vinden van alternatieven (bijvoorbeeld veel installateurs contracteren)
- ☐ Een Hefboom dienst, de beste deal realiseren op basis van het aanvragen van verschillende aanbieders en deze maximaal uit te onderhandelen
- ☐ Een strategische dienst, samenwerking op basis van wederzijdse inbreng in het contract, de dienst en de voorwaarden. Dit type contract vraagt veel expertise inbreng van corporatie EN toeleverancier
- ☐ Anders:

7. **Inkoopbeleid**

Hoe wordt het beleid ten aanzien van installatieonderhoud vastgesteld?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Centraal
- ☐ Decentraal
- ☐ Anders:

8. **Inkoopbeleid**

Hoeveel installatiebedrijven doen bij u het installatieonderhoud?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 1
- ☐ 2 - 3
- ☐ 4 - 7
- ☐ meer dan 7
- ☐ Anders:

9. **Inkoopproces**

Wie uit uw organisatie zijn er betrokken bij het opstellen van de aanbesteding (het inkopen) van installatieonderhoud?

.....

10. **Inkoopproces**

Hebben (potentiële) aanbieders invloed op de wijze van selecteren?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Ja
- ☐ Nee

11. **Inkoopproces**

Hoe worden de meest geschikte aanbieders geselecteerd?

.....

12. **Inkoopproces**

Wie bepaald de contractvoorwaarden?

.....

13. **Inkoopproces**

Wat is de gebruikelijke looptijd voor een contract voor installatieonderhoud?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ 1 jaar
- ☐ 2 jaar
- ☐ 3 tot 5 jaar
- ☐ Langer dan 5 jaar

14. **Inkoopproces**

Hoe worden de prestaties gedurende de contractfase bijgehouden en beoordeeld?

.....

15. Inkoopproces

Welke invloed hebben deze prestaties op betalingen?

.....

16. Kostenontwikkeling van installatieonderhoud

Kunt u in aangeven of de kostenontwikkeling van installatieonderhoud over de laatste 5 jaar zich positief, neutraal of negatief heeft ontwikkeld?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Positief
☐ Neutraal
☐ Negatief

17. Kostenontwikkeling van installatieonderhoud

Kunt u aangeven of de kostenontwikkeling van installatieonderhoud een gevolg is van marktontwikkelingen, andere aanbestedingsvormen, schaalgroote, professionalisering van de eigen (inkoop) organisatie of anders?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Marktontwikkelingen
☐ Andere aanbestedingsvormen
☐ Schaalgroote
☐ Professionalisering van de eigen (inkoop) organisatie
☐ Anders:

18. Kwaliteit van installatieonderhoud

Kunt u aangeven hoe en of er sprake is van wijzigingen in de kwaliteit van het (geleverde) onderhoud aan installaties? Welke wijzigingen heeft u waargenomen?

.....

19. Kwaliteit van installatieonderhoud

Meet u de kwaliteit van installatieonderhoud? En zou ja, hoe doet u dat?

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Nee, wij meten de kwaliteit van installatieonderhoud niet
☐ Ja, middels leveranciersbeoordelingen
☐ Ja, middels prestatie indicatoren
☐ Anders:

20. Kwaliteit van installatieonderhoud

Een aantal belangrijk geachte prestaties zijn volgens onderzoek bijzonder belangrijk voor bewoners. Kunt u indicatief invulling geven aan de ontwikkeling van kwaliteit (in de laatste 5 jaar) zoals deze wordt ervaren door bewoners (bij voorkeur in relatie tot de prestaties van toeleverancier(s) van installatieonderhoud)?

Markeer slechts één ovaal per rij.

	Veel Slechter	Slechter	Gelijk	Beter	Veel Beter
Storingsgraad	☐	☐	☐	☐	☐
Reparatie uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐
Klacht afhandelen	☐	☐	☐	☐	☐
Telefonische bereikbaarheid	☐	☐	☐	☐	☐
Woning onderhouden	☐	☐	☐	☐	☐

21. Kwaliteit van installatieonderhoud

Kunt u in korte bewoordingen aangeven wat volgens u de reden is van bovengenoemde kwaliteitsonwikkeling?

.....

22. Samenwerken

Vindt er afstemming plaats van uw eigen interne processen en die van uw toeleverancier? Zo ja, kunt u aangeven op welke manier dat gebeurt? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

Vink alle toepasselijke opties aan.

- ☐ Er is sprake van samenwerking tussen twee of meer partijen in de keten als die partijen bewust streven naar het creëren van een win-win situatie, het moet goed zijn voor de individuele partijen én de keten. De principes van het beperken van transactiekosten, het minimaliseren van risico's en verbeteren van de prestaties zijn hierbij van toepassing
- ☐ Er is sprake van openheid en transparantie. Partijen welke in de keten samenwerken informeren elkaar in transparantie over resultaten en werkwijzen. Hier geldt het principe van afstemming om te komen tot de gewenste win-win situatie
- ☐ Er is sprake van een langdurige relatie en/of overeenkomst. Bij eenmalige transacties zijn organisaties (meestal) niet bereid tot afstemming aangezien er geen zekerheid bestaat of de afstemming op termijn ook lonend is. Bovendien leidt dit niet tot het minimaliseren van de transactiekosten
- ☐ Er is sprake van vertrouwen tussen partijen, waardoor de expertise van de verschillende onderdelen in de keten ook daadwerkelijk bij de specialist wordt ondergebracht en die partij daarvoor ook de verantwoordelijkheid neemt. Dit geeft invulling aan het principe beheersen van risico's.
- ☐ Nee, er vindt geen afstemming plaats tussen onze interne processen en die van de toeleverancier van het installatieonderhoud

23. Samenwerken met leveranciers van installatieonderhoud

Zijn er zaken van belang welke niet aan de orde zijn gekomen?

.....

samenwerken levert meer dan de som der delen