



HANDLEIDING 365⁺ ONDERHOUD

VOOR OPDRACHTGEVERS





Inleiding	5
1. Meerdere onderhoudsdisciplines	7
2. Energiebesparende maatregelen	9
3. Resultaatgericht samenwerken	11
4. Klantvriendelijk naar bewoners	15
5. Kostenbesparing door spreiding van onderhoud	17
5.1. Opdrachtvaststelling en offerte	22
5.2. Voorbereiding	26
5.3. Uitvoering	28
5.4. Afronding en evaluatie	30
Bijlage 1: Total cost of ownership	32
Bijlage 2: Kritische overdrachtsmomenten	33
Bijlage 3: Creëren van uitwijkmogelijkheden	35
Bijlage 4: Voorbeeld Bewonersenquête	36
Bijlage 5: Bepalen van de kwaliteit	37



365+Onderhoud is een initiatief van OnderhoudNL, dé brancheorganisatie van specialisten in onderhoud. 365+Onderhoud staat voor planmatig onderhoud met een plus, het hele jaar rond. Dat doen bedrijven die aangesloten zijn bij OnderhoudNL. Met de verschillende onderhoudsdisciplines binnen handbereik.

365+Onderhoud heeft de volgende kenmerken:

Meerdere onderhoudsdisciplines

Schilderwerk, beglazing, kozijnrenovatie of -vervanging, klein bouwkundig onderhoud als betonreparaties of herstel van metsel- en voegwerk.

Duurzaam beheer en onderhoud

In kader van duurzaam beheer en onderhoud meedenken in kwaliteitsverbetering en kostenreductie in het onderhoud van huurwoningen, ook op de lange termijn. Inclusief energiebesparende maatregelen.

Resultaatgerichte en deskundige onderhoudspartners

Resultaatgericht samenwerken in de (onderhouds)keten en kennisdeling tussen partners onderling leidt tot innovatief (levensduurverlengend) onderhoud.

Klantvriendelijk voor bewoners

De onderhoudspartner is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderhoud en de jaarplanning, met als resultaat minimale overlast en optimale klanttevredenheid.

Kostenbesparing door spreiding onderhoud

De inzet van personeel is evenwichtiger over het jaar te verdelen en de verschillende vormen van onderhoud zijn makkelijker met elkaar te combineren.

In deze handleiding worden deze vijf onderdelen van 365+Onderhoud specifiek voor opdrachtgevers toegelicht en uitgewerkt. Heeft u vragen of opmerkingen? Neem dan contact op met een van de gespecialiseerde onderhoudsbedrijven. Zij kunnen u informeren over de mogelijkheden.

Voor voorbeelden van verschillende corporaties: www.altijdgoedinsonderhoud.nl/corporaties

1. Meerdere onderhoudsdisciplines



Het onderhoud van uw vastgoed heeft betrekking op verschillende specialismen. Van installaties tot daken en van interieur tot gevelonderhoud. Om efficiënt te werken en voor een goed overzicht over en afstemming tussen de verschillende werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd is één duidelijk aanspreekpunt voor u als opdrachtgever van belang.

Er is dan ook een ontwikkeling in de markt gaande waarbij professionele opdrachtgevers zoals woningcorporaties steeds vaker het gehele onderhoud geïntegreerd aanbesteden. Dat betekent dat bedrijven die meerdere onderhoudsdisciplines in huis hebben en/of structureel samenwerken met gespecialiseerde ketenpartners voor deze opdrachtgevers geschikte partners zijn.

Bij geïntegreerd onderhoud gaat het om onder meer de volgende activiteiten:

- Schilderwerk
- Beglazing
- Kozijnrenovatie of -vervanging
- Renovaties van keukens en badkamers
- Klein bouwkundig onderhoud zoals betonreparaties of herstel van metsel- en voegwerk
- Onderhoud van daken
- Onderhoud van installaties

De vastgoedonderhoudsbedrijven (veelal van oorsprong schildersbedrijven) die aangesloten zijn bij OnderhoudNL, hebben zich in de afgelopen jaren breed ontwikkeld. In de meeste gevallen richten deze bedrijven zich op de buitenschil van gebouwen. Maar ook worden steeds vaker installaties meegenomen, al dan niet in samenwerking met ketenpartners. Daarnaast zijn deze bedrijven actief bij renovaties van keukens en badkamers en het doorvoeren van energiebesparende maatregelen. Zie het onderstaande praktijkvoorbeeld waar minister Blok, de minister voor Wonen en Rijksdienst, op werkbezoek is geweest.

Praktijkvoorbeeld Portaal: "Renovatie 400 woningen Willemkwartier Nijmegen"

Onlangs kwam minister Blok voor een werkbezoek naar Nijmegen, waarin in opdracht van woningcorporatie Portaal zo'n vierhonderd huurwoningen worden gerenoveerd.

Johan Noppe, manager vastgoedonderhoud van Portaal, gaf bij het bezoek aan dat zijn corporatie gewend was om zelf een bestek te maken en daarna te zoeken naar de goedkoopste uitvoerder. "Maar dat leverde niet de beoogde kwaliteit en duurzaamheid op", erkende hij. "Ik ben ervan overtuigd dat we de marktpartijen in de ontwerpfase moeten betrekken bij wat we willen." Het waren 'Hagemans Vastgoedonderhoud' en de partners 'Verweij Houttechniek', 'WeijersEijkhout', 'Romijnders Installaties', 'Comfort Company', 'Ventimon Technische Installatiebedrijven' en 'Takkenkamp' die de opdracht kregen omdat ze met het beste plan kwamen. Als consortium 'Groot Onderhoud 2.1' gingen ze het energielabel G opwaarderen naar energielabel B. Met lagere beheerskosten voor de komende dertig jaar. Met minimale bewonersoverlast door een partij die ook de complete bewonersbegeleiding op zich nam.



Beste kwaliteit

“De renovatieprijs per woning stond al vast, te weten € 37.500,-”, liet Noppe weten aan minister Blok.

“Dus selecteerden we op kwaliteit. Van de drie laatste kandidaten bleven er twee grote bouwbedrijven en één onderhoudsbedrijf over. De uitstekende bewonersaanpak van ‘Groot Onderhoud 2.1’ was voor ons doorslaggevend.”

Bij het werkbezoek werd de minister uitgenodigd om een modelwoning van binnen te bekijken. Details van de aanpak werden toegelicht, waarbij iedereen de expertise bundelde om tot het beste resultaat te komen. “Juist dat overstijgt echt vele malen het puur technisch oplabelen naar B”, aldus Hagemans. “Ik geniet altijd van werkbezoeken en zeer zeker in dit geval”, liet de minister na afloop weten. “Ik ben zeer onder de indruk wat voor winst hier op alle fronten is geboekt.”

Voor meer voorbeelden van ketensamenwerkingsprojecten, zie:

www.onderhoudnl.nl/vastgoed/ketensamenwerking

VGO-keur

Het multidisciplinaire karakter van het onderhoud van gebouwen is voor VGO-keur (zie hoofdstuk 3) reden om te werken met vier disciplines:

- Daken
- Gevel
- Interieur
- Installaties

Het gaat dus om twee disciplines voor de buitenschil van vastgoed (gevel en dak) en twee voor de binnenzijde (interieur en installatie). **Zie voor meer informatie: de vier disciplines van VGO-keur.**

2. Energiebesparende maatregelen



Investerings in energiebesparing en duurzaamheid hebben meerdere positieve effecten. Naast een beter milieu en een gezonder binnenklimaat zijn lagere woonlasten en meer comfort voor de huurders en gebruikers belangrijke doelen. Energiebesparende maatregelen hebben zo ook een positieve invloed op de waardeontwikkeling van het gebouw.

Onderhoudsbedrijven zijn bij uitstek de partners die in het kader van duurzaam beheer en onderhoud meedenken in kwaliteitsverbetering en kostenreductie bij onderhoud van huurwoningen, ook op de lange termijn. Veel aandacht gaat bij energiebesparende maatregelen vaak uit naar installaties. Aandacht voor verbeteringen aan de gebouwschil is echter ook noodzakelijk. De gebouwschil heeft immers een grote impact op het energielabel van een gebouw.

Praktijkvoorbeeld Stadlander: "Verduurzaming gekoppeld aan onderhoud"

De totale woningvoorraad van Stadlander moet naar gemiddeld energielabel B. Voor het grootschalig onderhoud wordt gekozen voor ketensamenwerking.

Vijf onderhoudsbedrijven voeren de regie in de uitvoering. De kwaliteit meet Stadlander onder meer af aan de tevredenheid van de bewoners, bij hen moet het succes elke dag opnieuw worden waargemaakt. De onderhoudsbedrijven moeten pal staan voor het resultaat van de totale woning, vindt de corporatie. Steeds meer corporaties leggen de bal bij schilders- en onderhoudsbedrijven. Het leidt tot nieuwe samenwerkingsvormen met een overeenkomstig doel: lagere kosten en hogere kwaliteit.

Verduurzaming koppelen aan het jaarlijks terugkerend schilderonderhoud. Niet op projectniveau werken maar op de totale jaarvoorraad, dat maakt de aanpak van Stadlander uniek.

Onderzoek effecten ingrepen buitenschil

OnderhoudNL heeft onlangs een onderzoek laten uitvoeren naar de relatie tussen ingrepen in de schil van het gebouw (vloer, gevel en dak) en het energielabel. Belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat een energiezuinig gebouw begint bij een goed geïsoleerde gebouwschil. Duurzame installaties renderen in de regel namelijk beter bij een lage temperatuurverwarming. Hiervoor is een goed geïsoleerde gebouwschil van belang.

Er zijn ook goede mogelijkheden om warmteverlies via de gebouwschil te voorkomen. Die besparing is afhankelijk van het oppervlakteaandeel van de constructie, de huidige thermische kwaliteit en het type warmteopwekker. De onderhoudsbedrijven die bij OnderhoudNL zijn aangesloten kunnen u daarover uitgebreid informeren en adviseren.

Voor meer informatie: **rapport onderzoek** www.onderhoudnl.nl/info/gebouwenshil



Vooraf inzicht in milieubelasting van scenario's

Naast energiebesparing is ook de beperking van de milieubelasting bij onderhoud voor opdrachtgevers een actueel thema. Meerdere onderhoudsbedrijven werken daarvoor met de softwaretool GPR Onderhoud. Met dit programma wordt inzicht verkregen in de milieubelasting van mogelijke onderhoudsscenario's. Dit stelt opdrachtgevers en onderhoudsbedrijven in staat om echt resultaatgericht te werken aan duurzaam onderhoud.

Met GPR Onderhoud wordt de milieuprestatie van activiteiten geoptimaliseerd met inbegrip van de onderhoudscyclus en investeringskosten. Door inzicht in milieu en netto contante waarde over de gehele levensduur, is de keuze voor een werkelijk duurzaam onderhoudsscenario eenvoudiger geworden.

GPR Onderhoud werkt met onderhoudsscenario's. Net zoals dat ook bij een meerjarenonderhouds-begroting (MJOB) gebeurt. Per activiteit geeft de gebruiker de hoeveelheden aan van het materiaalgebruik, de kosten en de onderhoudscyclus. De resultaten van de milieuprestatie worden weergegeven met een schaduwprijs. Deze wordt samengesteld aan de hand van tien milieueffecten. Elke activiteit in GPR Onderhoud is daartoe gekoppeld aan de Nationale Milieudatabase, in beheer bij de Stichting Bouwkwaliteit (SBK).

GPR Onderhoud is ontwikkeld met de medewerking van een aantal woningcorporaties: Rochdale, WonenBregburg, De Alliantie, GroenWest en Portaal.

Voor meer informatie: www.gpronderhoud.nl

3. Resultaatgericht samenwerken



Woningcorporaties zijn gezamenlijk de grootste opdrachtgever als het gaat om het onderhoud van gebouwen. Aedes spant zich daarom, als koepel van de woningcorporaties, in om hun opdrachtgeverschap te professionaliseren en te innoveren. Een betere samenwerking tussen ketenpartijen inclusief de opdrachtgeversorganisatie en meer aandacht voor de eindgebruiker zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. **Het betreft de ontwikkeling naar regisserend opdrachtgeverschap. Zie onderstaand schema:**

Figuur 1 Bron: 'Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap', Aedes, 2013

Van management naar regie

Van	Naar
Zelf in detail ontwerpen	Stimuleren inzet kennis door markt
Contracten op technische eisen	Contracten op prestatie eisen
Laagste prijs	Prijs/kwaliteit/performance
Decentraal inkopen	Gecoördineerde inkopen
Veelvormige kleine contracten	Uniforme (standaard-)contracten; geïntegreerde contracten

Uitgangspunt bij deze ontwikkeling is dat onderhoud efficiënter en doelmatiger kan. Uit recente onderzoeken en uit de praktijk blijkt ook dat uitvoerende bedrijven effectiever en efficiënter (en dus goedkoper) kunnen werken als de opdrachtgever zich niet met de inhoud van het uitvoeringsproces, maar vooral met het eindresultaat bezighoudt.

Het gaat hierbij om resultaatgericht samenwerken. Resultaatgericht samenwerken is een vrij nieuwe manier van samenwerking tussen opdrachtgever en uitvoerende partij(en). Het verschil met traditioneel aanbesteden is dat opdrachtgevers bij resultaatgericht samenwerken streven naar continuïteit in de werkrelatie en naar het wegnemen van risico's. Vanuit de onderhoudsstrategie bepaalt de opdrachtgever het gewenste kwaliteitsniveau en samen met het onderhoudsbedrijf worden deze vertaald naar de technische prestatie-eisen en worden de mogelijke scenario's om die te bereiken bepaald. Bepaalde taken en verantwoordelijkheden worden dus verlegd naar het onderhoudsbedrijf.

Bij resultaatgericht samenwerken is er dus eerder sprake van partnership dan van de traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie. Met alle voordelen van dien. Het voordeel voor de opdrachtgever is helder. Die kan exact inschatten wat, bijvoorbeeld, de komende tien jaar de kosten zijn voor het beheer en onderhoud van een complex. Onaangename financiële verrassingen zijn er niet meer bij want meerwerk bestaat niet. Ook de onderhoudsbedrijven hebben profijt van resultaatgericht samenwerken. Het is een manier van werken waarbij continuïteit is verzekerd. Bovendien blijkt in de praktijk dat juist bij deze manier van samenwerken onderhoudsbedrijven eerder geneigd zijn om vernieuwende technieken toe te passen. Zij hebben immers meer ruimte om kennis en kunde in te brengen.

Een folder over resultaatgericht samenwerken specifiek voor opdrachtgevers is te vinden op:

www.sbrcurnet.nl/producten/publicaties/folder-resultaatgericht-samenwerken-voor-opdrachtgever

Voor een video over resultaat gericht samenwerken: www.youtube.com/watch?v=RCgrQAIW6bI

VGO-keur

Onderhoudsbedrijven kunnen zich met het VGO-keur onderscheiden als het gaat om kennis en ervaring met het uitvoeren van resultaatgericht onderhoud, resultaatgericht renoveren en resultaatgericht samenwerken.

De regeling stelt duidelijke eisen aan het onderhoudsbedrijf. Een onafhankelijke auditor -KIWA- toetst de bedrijven op basis van meetbare criteria. Opdrachtgevers hoeven dus niet meer zelf de deskundigheid te toetsen. Het geeft tevens de zekerheid dat het bedrijf in beginsel een stabiele partner is voor resultaatgericht samenwerken. Vervolgens heeft de opdrachtgever de zekerheid dat het bedrijf zowel technisch als organisatorisch in staat is om resultaatgericht vastgoedonderhoud en renovaties uit te voeren vanaf ontwerp tot en met uitvoering en instandhouding. VGO-keur toetst VGO bedrijven jaarlijks op hun financiële stabiliteit: VGO bedrijven hebben een solvabiliteit van tenminste 20%. Daarmee is het VGO-bedrijf een financieel gezonde en stabiele partner, waarmee zonder risico een lange termijn overeenkomst kan worden aangegaan.

VGO-keur stelt ook zeker dat het onderhoudsbedrijf op het gebied van opdrachtgevertevredenheid een score haalt van minimaal een zeven op een schaal van één tot tien **(zie ook Hoofdstuk 4 Klantvriendelijk naar bewoners)**.

VGO-keur is een hulpmiddel voor opdrachtgevers om geschikte bedrijven te selecteren voor (planmatig) vastgoedonderhoud en renovaties aan gebouwen en woningen. Ook sluit het VGO-keur naadloos aan op de **'Leidraad Resultaatgericht Samenwerken'**, zie hieronder.

Vier disciplines

Sinds 1 juli 2014 kent VGO-keur vier disciplines. Twee disciplines zijn er voor de buitenschil van vastgoed (gevel en dak) en twee voor de binnenzijde (interieur en installatie). Hieronder worden de werkzaamheden beschreven die onder deze vier disciplines vallen:

Gevel

- schilderen (hout, steen/beton en metaal)
- beglazingswerkzaamheden
- houtrotreparatie en deelvervanging gevelelementen
- complete vervanging gevelelementen
- betonreparatie en afwerking (spuitwerk, vloercoating e.d.) en reparatie voeg- en metselwerk (reparaties en –deel-vervanging aan buitengevels)
- stucwerk buitengevel
- zinkwerk en loodwerk buitengevel

- isolatiewerk gevel
- sanering asbest

Daken

- platte daken – dakreparatie en vervanging inclusief loodgieterswerk
- hellende daken – dakreparatie en vervanging inclusief loodgieterswerk
- isolatiewerk daken
- bliksembeveiliging daken
- sanering asbest daken

Installaties

- verwarmings- en warmwaterinstallaties inclusief elektra-, loodgieter- en gasfitterwerk
- energieopwekkende voorzieningen (PV, zonneboilers, warmte-/koudeopslag e.d.) inclusief elektra- en loodgieterwerk
- ventilatie installaties (MV, ventilatoren e.d.) inclusief elektrawerk
- airconditioning installaties inclusief elektra- en loodgieterwerk
- drukverhogende installaties (waterleiding/hydrofoor, faecaliënpompen e.d.) inclusief elektra- en loodgieterwerk
- brandveiligheid installaties (meldinstallaties en brandmanchetten, brandkleppen, brandblus- en sprinklerinstallaties, vluchtweg en noodverlichting e.d.) inclusief elektra- en loodgieterwerk
- regelinstallaties (gebouwbeheer systemen, domotica, toegang e.d.)
- sanering asbest installaties

Interieur

- plafonds interieur – alle soorten toepassingen
- wanden interieur – alle soorten toepassingen
- vloeren interieur – alle soorten toepassingen
- elektra interieur
- loodgieterswerk (water, gas) interieur
- sanitairwerk interieur
- isolatiewerk vloer
- sanering asbest interieur

Voor meer informatie over VGO-keur en een overzicht van de bedrijven die in het bezit zijn van het keurmerk zie www.vgokeur.nl



Leidraad Resultaatgericht Samenwerken bij Investeren en Onderhouden

In de samenwerking tussen SBR, TNO en OnderhoudNL is de Leidraad Resultaatgericht Samenwerken (RGS) bij Investeren en Onderhoud tot stand gekomen. De terminologie, het procesmodel en de stappenplannen rondom functioneel specificeren bij renovatie en onderhoud zijn zo afgestemd. Daarmee is meer uniformiteit in de markt gegarandeerd.

De Leidraad bevat de nieuwste ontwikkelingen met betrekking tot bouwregelgeving, het inkoopbeleid van opdrachtgevers, de nieuwe Aanbestedingswet en instrumenten om kwaliteit meetbaar en bespreekbaar te maken. Ook bevat de Leidraad talrijke praktische hulpmiddelen, zoals een raamovereenkomst, opnameformulieren, keuringsplannen, etc.

De Leidraad richt zich primair op de leiding en kadermedewerkers van onderhoudsbedrijven. Maar natuurlijk wordt ook aandacht besteed aan de overige ketenpartijen, zoals opdrachtgevers, adviseurs, leveranciers e.d..

De leidraad bestellen kan via:

www.sbrcurnet.nl/producten/publicaties/leidraad-resultaatgericht-samenwerken-bij-investeren-en-onderhoud

Trainingen resultaatgericht samenwerken

Er zijn verschillende trainingen over resultaatgericht werken (voor opdrachtgevers). Onderstaand twee voorbeelden:

- www.savantis.nl/RGS
- <http://www.sbrcurnet.nl/producten/bijeenkomsten-en-cursussen/workshop-resultaatgericht-samenwerken-bij-renovatie-3>

4. Klantvriendelijk naar bewoners



Voor woningcorporaties is de tevredenheid van huurders een belangrijk, zo niet het belangrijkste, doel. Een grote groep corporaties heeft daarom gekozen om zich aan te sluiten bij de vereniging KWH, dat de KWH-labels beheert.

Klantvriendelijk onderhouden

Woningen en wooncomplexen moeten onderhouden worden. En soms kan dat natuurlijk wat overlast opleveren. Daarom is het belangrijk dat de huurders tijdig op de hoogte zijn en blijven van onderhoudsprojecten. De communicatie met huurders over het onderhoud moet duidelijk zijn (welke werkzaamheden wanneer en door wie worden uitgevoerd, wat van hen als huurders verwacht wordt, bij wie zij terecht kunnen met vragen of klachten etc.). Ook de uitvoering zelf moet natuurlijk klantgericht plaatsvinden en na afloop wordt de tevredenheid van de huurders expliciet gemeten om goede nazorg te kunnen geven en om te blijven leren als opdrachtgever en opdrachtnemer.

Onderhoudsbedrijven zijn gewend om te werken in een bewoonde omgeving en hebben daarom ruime ervaring als het gaat om het zoveel als mogelijk beperken van de overlast voor de huurder bij onderhouds- en renovatie-werkzaamheden. Door gebruik te maken van deze kennis en ervaring zorgt u als opdrachtgevende corporatie voor tevreden huurders.

KWH-Huurlabel

Het KWH-Huurlabel ondersteunt corporaties bij het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening aan de huurders. **Het KWH-Huurlabel bestaat uit negen labelonderdelen en omvat het gehele verhuurproces.**

De labelonderdelen zijn:

- | | | |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. Corporatie bezoeken | 4. Woning betrekken | 7. Woning onderhouden |
| 2. Corporatie bellen | 5. Huur betalen | 8. Klachten afhandelen |
| 3. Woning zoeken | 6. Reparatie uitvoeren | 9. Woning verlaten |

Een van de labelonderdelen betreft dus het onderhouden van de woning. De aspecten die bij het onderhoud van een woning een rol spelen zijn:

- De klant wordt tijdig geïnformeerd over onderhoudsprojecten:
 - De corporatie informeert haar klanten regelmatig over onderhoudsprojecten die gepland zijn
- De klant wordt tijdig en volledig geïnformeerd over de uit te voeren werkzaamheden:
 - De corporatie informeert haar klanten tijdig over de werkzaamheden voor het onderhoud
 - De corporatie verstrekt de klant de volgende informatie:
- Wie voert de werkzaamheden uit?
- Wanneer vinden de werkzaamheden plaats (start en eind)?
- Welke werkzaamheden worden uitgevoerd?
- Moet de klant thuis zijn of niet?
- Wordt er overlast verwacht?



- De communicatie over de onderhoudswerkzaamheden is duidelijk:
 - De corporatie geeft duidelijk aan bij wie de klant moet zijn met vragen over onderhoudswerkzaamheden (de contactpersoon)
 - De contactpersoon is goed bereikbaar
 - Als de klant daarom vraagt, legt de contactpersoon uit wat er is gedaan en wat er nog moet gebeuren
 - Afwijkingen in de planning worden tijdig gecommuniceerd
 - Afspraken worden nagekomen
- De klant wordt vriendelijk te woord gestaan en er wordt netjes gewerkt:
 - In contact met de klant stelt de uitvoerende (externe) medewerker zich voor en kan zich legitimeren als de klant daar om vraagt
 - Uitvoerende medewerkers werken netjes
 - De klant is tevreden over de manier waarop hij door de uitvoerende medewerkers te woord is gestaan voor wat betreft vriendelijkheid, geduld en behulpzaamheid
 - De klant is tevreden over de manier waarop hij te woord is gestaan door de contactpersoon van de corporatie voor wat betreft vriendelijkheid, geduld en behulpzaamheid
- Het eindresultaat wordt gecontroleerd:
 - De contactpersoon van de corporatie controleert het eindresultaat van de werkzaamheden en communiceert hierover aan de klant
- De klant is tevreden over het totale proces van onderhoud:
 - De klant is tevreden over het eindresultaat van de uitgevoerde werkzaamheden
 - De klant is tevreden over het verloop van het proces van het onderhoud
 - De klant voelt zich respectvol behandeld
 - De klant is tevreden over het onderhoud aan zijn woning voor wat betreft:
- Onderhoud aan de buitenzijde
- Onderhoud aan de binnenzijde

De wijze waarop het onderhoudsbedrijf de werkzaamheden uitvoert heeft dus direct invloed op de bewoners-tevredenheid en dus de resultaten van de corporatie als het gaat om het KWH-label. De bewonerstevredenheid wordt immers niet alleen bepaald door het technische eindresultaat maar vaak nog meer door de wijze waarop het bedrijf de organisatie van het project heeft gedaan (maken van afspraken, beperken van de overlast e.d.) en hoe er vanuit het bedrijf met de bewoners is gecommuniceerd (**zie ook Hoofdstuk 5 Kostenbesparing door spreiding van onderhoud**). De keuze voor een bedrijf dat ook die aspecten in de vingers heeft is dus van groot belang.

5. Kostenbesparing door spreiding van onderhoud



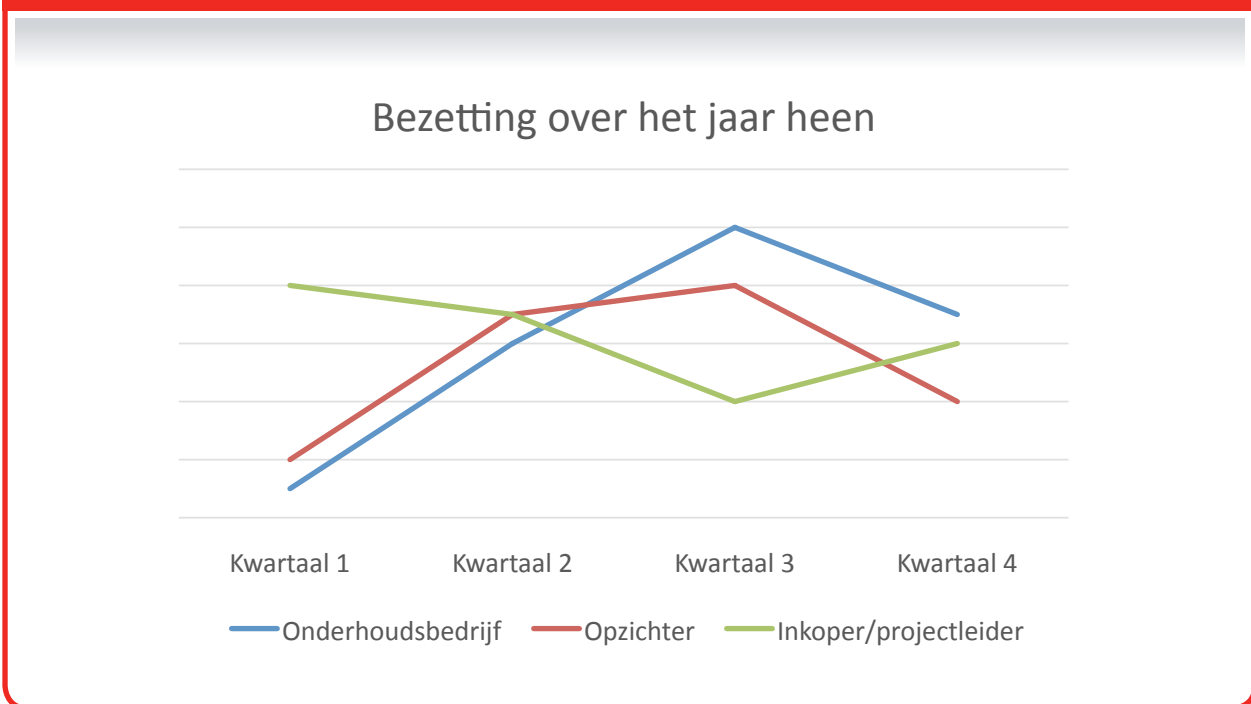
Zowel bij onderhoudsbedrijven als bij opdrachtgevers is er sprake van een onevenwichtige werkdruk en personeelsinzet over het jaar als het gaat om het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. Bij een traditionele wijze van werken komen de budgetten voor het uitvoeren van onderhoud bij de opdrachtgevers pas begin van het jaar beschikbaar en zijn vervolgens de inkopers/projectleiders erg druk om de offerteaanvragen eruit te krijgen en daarna te beoordelen. In de (relatief korte) zomermaanden is er bij de onderhoudsbedrijven en bij de opzichters van woningcorporaties daarom sprake van een onnodige (want vermijdbare hectiek). Met alle gevolgen van dien als het gaat om risico van ruis in de communicatie en ook faalkosten.

Spreiding van onderhoud kán

In het Nederlandse klimaat bepalen de weersomstandigheden hóe buitenonderhoud op een verantwoorde wijze is uit te voeren. Het is niet meer de vraag óf het kan. Ook het jaargetijde speelt geen rol. Toch kom je in de praktijk nog de stelling tegen dat in de periode oktober tot maart geen buitenonderhoud kan worden uitgevoerd.

De technische en organisatorische ontwikkelingen hebben dit idee van een 'gesloten periode' ondertussen volledig achterhaald en het is dus mogelijk en wenselijk dat opdrachtgevers en uitvoerende bedrijven overgaan op een meer evenwichtige spreiding van onderhoud. Dat vraagt om anders denken en handelen door alle betrokkenen en dat blijkt niet altijd eenvoudig. Aan de ene kant wordt nog veel binnenwerk in de zomer uitgevoerd. En op nog te beperkte schaal vindt buitenwerk in de winter plaats. Er is daardoor zoals hierboven al aangegeven sprake van een grote piekbelasting in de zomer en overcapaciteit in de winter. **Zie onderstaande figuur.**

Figuur 2: Pieken en dalen in de bezetting



Een betere spreiding van onderhoudsopdrachten over het jaar heeft dus direct een positief effect op de continuïteit van de bedrijven. Maar **opdrachtspreiding is ook voor opdrachtgevers van groot (eigen)belang:**

a. Controle over planning en kwaliteit

De opdrachtgever heeft betere controle over de planning en de kwaliteit van het project. Faalkosten worden verkleind. Voorbeeld: geen of minder tijd- en productiviteitsverlies omdat de weeromstandigheden geen invloed uitoefenen. Plus een constante kwaliteit doordat de werkomstandigheden geconditioneerd zijn.

b. Tijd en kosten worden gespreid

Optimaliseren van de interne tijd- én kostendruk bij. Drukke terugkerende periodes van piekbelasting worden ook bij de opdrachtgever afgevlakt. De inkoper kan zijn werk meer over het jaar spreiden en ook de opzichter heeft met minder piekbelasting in de zomerperiode te maken (zie figuur 2).

Zie ook: <http://www.altijdgoedinonderhoud.nl/corporaties/wonion>

c. Betere beheersing van effecten voor bewoners

Voorbeelden: de tuin wordt minder beschadigd en de bewoners/gebruikers kunnen zomers buiten zitten. Daarnaast is bij doorwerkprojecten de communicatie met de bewoners/gebruikers vaak wat meer expliciet/doordacht. Zoals over het waarom van doorwerken en hoe omgegaan wordt met de aan te brengen voorzieningen, de (detail)planning etc. (zie ook Hoofdstuk 4 Klantvriendelijk naar bewoners).

d. Besparing op eigen indirecte kosten

Het bieden van de mogelijkheid aan bedrijven om ook in de winter door te kunnen werken biedt de opdrachtgever ook de mogelijkheid om ook op zijn eigen (indirecte) kosten te besparen (zie bijlage 1 Total Cost of Ownership). Zie ook: <http://www.altijdgoedinonderhoud.nl/corporaties/alliantie>

e. Behoud van vakmanschap

Een discontinue bedrijfstak heeft het moeilijk om, zeker bij een krappe arbeidsmarkt, gemotiveerde jonge mensen aan te trekken. Het behoud van vakmanschap komt daarmee in het gedrang. Door bedrijven meer continuïteit te bieden kan de opdrachtgever een bijdrage leveren aan het behoud van vakmanschap.

f. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De opdrachtgever draagt door een betere spreiding van opdrachten bij aan het verbeteren van de continuïteit van de bedrijven en dus aan het voorkomen van seizoenswerkloosheid. De opdrachtgever toont zo maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Binnen- én buitenwerk

Om te komen tot een meer evenwichtige spreiding van opdrachten is de uitvoering van binnenwerk in de winterperiode natuurlijk de eerste logische stap. Deze is in goed overleg tussen opdrachtgever en het onderhoudsbedrijf te zetten. Maar ook uitvoering van buitenwerk in de winter is goed mogelijk. Dit vraagt natuurlijk wel om een professionele aanpak van het onderhoudsbedrijf. De bedrijven die zijn aangesloten bij OnderhoudNL hebben die deskundigheid.

Van materialen en middelen...

In de afgelopen jaren is er al veel ontwikkeld om de uitvoering van buitenonderhoud in de winter mogelijk te maken. Verfleveranciers brachten verven op de markt die ook bij minder gunstige omstandigheden goed verwerkbaar zijn, de zogeheten doorwerkverven. Daarnaast is er veel gedaan om de werkomgeving beter te kunnen conditioneren met afschermingsconstructies. Verder is de doorwerkkleding ten behoeve van de uitvoerende medewerkers steeds verder doorontwikkeld.

... naar mensen en methodes

Het uitgangspunt is dan ook dat het buiten doorwerken in de winter, maar deels een kwestie van 'kunnen' is. De grootste blokkades vormen (1) de methoden (organisatie en logistiek van een doorwerkproject) en (2) de mensen ('de mogelijkheden om in de winterbuiten door te werken ook 'zien' en 'willen'). De voordelen zijn duidelijk!

Werkmethoden kunnen nog verder worden geprofessionaliseerd. Door de onderbouwde keuze voor een van de vormen van functionele afscherming of voor gehele afscherming bijvoorbeeld, maar ook door de samenwerking met de toeleverende steigerbouwer of de bewust vormgegeven planning om overlast voor de gebruikers/bewoners te beperken. De processen van de opdrachtgever kunnen nog beter worden afgestemd met die van het schilder- en onderhoudsbedrijf. In bijlage 2 Kritische overdrachtmomenten staan de belangrijkste op een rij, elk voorzien van een voorbeeld van mogelijke ruis die zich voor kan doen.

Houding en gedrag van opdrachtgevers, ondernemers en werknemers vragen om een nog verdere professionalisering die ook blijvend is.

Organisatie doorwerkproject

Het professioneel organiseren van een doorwerkproject door een opdrachtgever:

- I. begint bij de opdrachtvaststelling en offerte (Hoe besteden we het werk aan?
Wat zijn geschikte projecten? Op welke punten gaan we het plan van aanpak van de beoordelen?)
- II. wordt concreet ingevuld tijdens de voorbereiding (Wat doen we precies? En hoe en wanneer,
in verband met de communicatie met bewoners/gebruikers);
- III. verdient zich terug/wordt werkelijkheid tijdens de uitvoering (door een goede afstemming met
het onderhoudsbedrijf);
- IV. en gaat steeds beter met een goede afronding en evaluatie (Wat hebben we geleerd? Bouwen we
zo aan onze eigen methode als opdrachtgever?).

Zie voor een methode het voorbeeld van Vivare:

<http://www.schilderscool.nl/schilderscool-maakt-topwerk/>

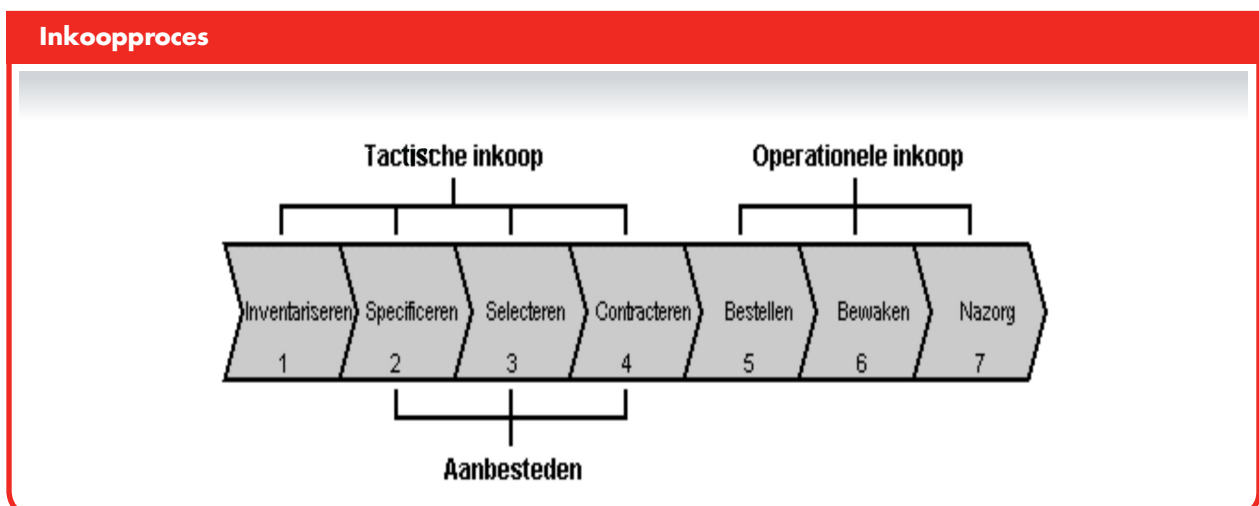
De vier hoofdfasen vormen de indeling van dit hoofdstuk. Voor elk van deze fasen geldt daarnaast dat aan een aantal inhoudelijke basisvoorwaarden moet worden voldaan voor een optimaal doorwerkproject.

Deze basisvoorwaarden zijn:

- a. slim organiseren
- b. effectief communiceren
- c. bewust technisch werken

Inkoopproces

Een professionele organisatie van een doorwerkproject vereist dat de opdrachtgever ruimte maakt/laat voor de opdrachtnemer. Op zijn beurt moet de opdrachtnemer ook deze verantwoordelijkheid op een juiste wijze oppakken. Dit veronderstelt dat het bedrijf bij voorkeur al tijdens de specificatiefase van het inkoopproces bij de opdrachtgever gesprekspartner is en niet pas bij de selectie, **zie onderstaande figuur**.





Aan de bovengenoemde tactische en operationele inkoopfasen gaan strategische keuzes vooraf. De strategische keuzes die gemaakt worden hebben te maken met de wijze waarop opdrachtgevers kijken naar onderhoud in de winter en dat bewust/onbewust respectievelijk formeel/informeel vertalen naar het beleid. **In de praktijk kun je vijf typen opdrachtgevers onderscheiden:**

1. De behoudende opdrachtgever

Deze (potentiële) opdrachtgever ziet doorwerken in de winter als een probleem van de uitvoerende bedrijven.

2. De maatschappelijke opdrachtgever

Deze opdrachtgever voelt zich verantwoordelijk en is gevoelig voor het maatschappelijke argument. Hij wil best een bijdrage leveren aan het vergroten van de continuïteit van het bedrijf en daarmee het voorkomen van werkloosheid. Hij ziet echter technisch en financieel toch ook nog wel bezwaren.

3. De toekomstgerichte opdrachtgever

De derde categorie opdrachtgever is doordrongen van zijn eigen belang op termijn. Zonder 365+onderhoud stijgen de kosten van flink. Bovendien komt het noodzakelijke vakmanschap in gevaar.

4. De rationeel inkopende opdrachtgever

Deze opdrachtgever is financieel onderlegd. Hij betreft alle financiële effecten van 365+onderhoud bij zijn afwegingen. De total cost of ownership vanuit zijn eigen organisatie is een concept dat hem aanspreekt. Kosten en opbrengsten voor zijn hele organisatie, daarvoor is hij gevoelig. Vanuit deze benadering biedt 365+onderhoud hem mogelijkheden om zelfs geld te gaan besparen. Wel wil hij graag overtuigd worden met argumenten op het gebied van techniek en financiën.

5. De strategisch inkopende opdrachtgever

De strategisch inkopende opdrachtgever gaat voor niet minder dan optimaal onderhoud. Dit op basis van resultaatafspraken met het onderhoudsbedrijf. Per definitie mag er 12 maanden per jaar buiten gewerkt worden. Of en hoe het gebeurt, is de verantwoordelijkheid van het schilders- en onderhoudsbedrijf.

Als wat voor een type opdrachtgever zou u zichzelf zien als het gaat om 365+onderhoud?

5.1. Opdrachtvaststelling en offerte



5.1.a Slim organiseren

In het kader van slim organiseren in de fase van opdrachtvaststelling en offerte blijkt in de praktijk dat er bij opdrachtgevers (met name door de financieel verantwoordelijken) nog regelmatig financieel-organisatorische blokkades gezien worden als het gaat over doorwerken in de winter. **Het gaat hierbij om:**

1. Het laat beschikbaar komen van budgetten (voor onderhoud);
2. De onmogelijkheid om budgetten door te schuiven naar het volgende jaar.

Ad 1.

Bij verschillende opdrachtgevers komen de budgetten voor het lopende jaar pas laat in het voorjaar van het lopende jaar beschikbaar voor de inkopers. Daarmee wordt de periode voor het opstellen van de eisen, het aanvragen van offertes, de gunning en de uitvoering natuurlijk sterk beperkt. De eerste maanden van het jaar zijn dan immers verstreken.

De ervaring leert dat het kan helpen om te werken met een “jaarschema” voor het onderhoud waarbij “verder vooruit” wordt gekeken en processen van opdrachtgever en onderhoudsbedrijf meer op elkaar worden afgestemd.

Voor nadere uitleg en een voorbeeld van een jaarschema:

http://www.altijdgoedinonderhoud.nl/uploads/website/corporaties/Onderhoud_365+_Jaarschema.pdf

Praktijkvoorbeeld Wold & Waard

Bij Wold en Waard hechten we veel waarde aan beheerste werkprocessen, zowel in de eigen organisatie als bij de realisatie van schilder- en onderhoudswerkzaamheden voor onze huurders. Daarvoor is volgens ons primair nodig dat de verantwoordelijkheden duidelijk gesteld zijn en de samenwerking goed georganiseerd is. Daarom hebben wij al jaren geleden gekozen voor de methodiek van prestatiegericht samenwerken met onze onderhoudspartners.

De duidelijkheid die hierdoor is ontstaan, leidt tot rust in de organisatie en maakt efficiënt werken mogelijk. In het jaar voorafgaand aan het jaar van uitvoering doen de onderhoudsbedrijven de door ons opgegeven inspecties, worden hun plannen doorgesproken en steekproefsgewijs in het veld gecontroleerd. De begroting die binnen Wold en Waard ter goedkeuring wordt voorgelegd omvat dus voor het overgrote deel posten die voldoende onderbouwd zijn om voor 1 januari van het jaar van uitvoering over te kunnen gaan tot opdrachtverstrekking.

De prestatievereisten zijn voor de onderhoudspartners bij de inspectie al bekend en daarmee is de keuze wanneer uit te voeren aan het professionele onderhoudsbedrijf. Het hele jaar rond werken is dus goed mogelijk. Deze werkwijze vraagt natuurlijk wel de juiste partners en de bereidheid van een ieder in de eigen organisatie om volgens de nieuwe rolverdeling te werken. Als het lukt dan levert het grote voordelen op met minder (faal)kosten. Bovendien als extra toegevoegde waarde vanuit MVO (voorkomen van uitstroom naar WW) en behoud van vakmanschap.

Jan Leistra, manager Technisch beheer

Ad 2.

Op 31 december wordt het boekjaar afgesloten. Financieel verantwoordelijken bij opdrachtgevers willen dan een compleet overzicht van de kosten die op de begroting van dat jaar drukken. Dit bemoeilijkt het doorschuiven van werkzaamheden over het jaar heen. Deze blokkades blijken in de praktijk bij collega-opdrachtgevers wel degelijk oplosbaar. We zetten ze hieronder op een rij.

Aangetroffen oplossingen voor mogelijke financieel-organisatorische blokkades:

1. Splitsing van de opdracht
2. Treffen van een voorziening
3. Het werken met meerjarenbegrotingen
4. Doorloopposten

Keuze project

Een volgend onderwerp in het kader van slim organiseren is de keuze van een geschikt project.

Welke type project is technisch/economisch geschikt voor buiten door werken?

De belangrijke kenmerken die de geschiktheid van een project bepalen:

- gebouwtype: een galerijflat leent zich bijzonder goed, een vrijstaande eengezinswoning minder
- omvang van het werk; eenheden per m2 geveloppervlak
- welke behandelingen moeten worden uitgevoerd (welk type beurt?) en op welke ondergronden?
- hoe te bereiken: vorm van de gevel? welk klimmateriaal?
- bereikbaarheid van het object in zijn directe omgeving: obstakels aanwezig?
- hoeveel kan worden afgeschermd?

Daarna gaat het om het doordacht samenstellen van de onderdelen en de omvang van het project en de fasering. Is het bijvoorbeeld mogelijk meerdere typen activiteiten aan de gevel te combineren? Daarmee wegen de kosten van de doorwerkvoorzieningen optimaal op tegen de baten (naast schilderwerk bijvoorbeeld ook bouwkundige werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden).

Ook is het interessant om te kijken of er uitwijkmogelijkheden gecreëerd kunnen worden om een project dat niet of beperkt wordt/kan worden afgeschermd toch geschikt te maken voor uitvoering in de winter.

Zie bijlage 3: 'Creëren van uitwijkmogelijkheden'.

5.1.b Effectief communiceren

De eisen voor uitvoering van buitenschilderwerk in de winter

Uitgangspunt voor opdrachtgevers bij de uitvoering van buitenwerk in de winter zal tenminste “dezelfde kwaliteit tegen dezelfde prijs” zijn. Ruime praktijkervaring heeft geleerd dat juist een betere kwaliteit door een goede beheersing van de werkomgeving zeer wel mogelijk is en dat bij een goed vormgegeven samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, inclusief doorwerken in de winter, de onderhoudskosten zelfs lager uit kunnen komen. **Een opdrachtgever mag van het onderhoudsbedrijf dan ook verwachten dat het met een onderbouwd voorstel komt als het gaat om:**

1. Het aantonen van het belang van doorwerken in de winter door de win-win situatie voor alle betrokkenen (ook binnen uw organisatie) inzichtelijk maken;
2. Het maken van een operationeel plan van aanpak van een doorwerkproject, met zowel aandacht voor de technische keuzes en voorzieningen, de slimme organisatorische aanpak en werkwijzen als voor de (extra) communicatie naar de bewoners en het voorkomen van overlast.

Voor meer informatie en een checklist voor het maken van afspraken met het onderhoudsbedrijf zie:
www.altijdgoedinonderhoud.nl/corporaties

Wijze van gunning

In hoofdstuk 3 van deze handleiding is resultaatgericht samenwerken toegelicht. Hieronder staan de belangrijkste verschillen tussen resultaatgericht werken en traditioneel werken op basis van een bestek in relatie tot doorwerken in de winter toegelicht.



Verschillen tussen resultaatgericht- en traditioneel werken

Bestek	Prestatie-/resultaatgericht
De eisen van de opdrachtgever t.a.v. doorwerken in de winter worden in het bestek opgenomen. Er wordt duidelijk omschreven welke activiteiten de opdrachtnemer moet oppakken.	De verwachtingen/behoefte van de opdrachtgever t.a.v. doorwerken in de winter worden expliciet gemaakt en in meetbare resultaten vastgesteld. De opdrachtnemer stelt gezamenlijk met de opdrachtgever vast hoe het best aan deze eisen invulling gegeven kan worden.
Bepaalde ruimte voor inbreng opdrachtnemer. Dat geldt met name t.a.v. de uit te voeren werkzaamheden alsook de periode van uitvoering. Het ontwerp en de uitvoering zijn gescheiden.	Meer ruimte voor de inbreng van de opdrachtnemer. De te behalen resultaten staan vast (ook wanneer uitvoering in de winter plaatsvindt) en de opdrachtnemer stelt het scenario op waarlangs deze resultaten behaald worden. De periode van uitvoering is daarmee flexibeler. Het ontwerp en de uitvoering zijn in een hand.
Aanbesteding vindt openbaar of onderhands onder meerdere opdrachtnemers plaats. De kans is groot dat opdrachtgever en opdrachtnemer geen gezamenlijke ervaringen hebben opgebouwd met de uitvoering van buitenwerk in de winter.	Er is meer sprake van 1 op 1 relaties. Opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen op deze wijze werken aan gezamenlijke ervaringen en referenties t.a.v. doorwerken in de winter.
Laagste prijs geeft met name de doorslag.	De wijze waarop het door de opdrachtgever geëiste kwaliteitsniveau het best kan worden ingevuld geeft de doorslag.

5.1.c Bewust technisch werken

Het bepalen van de kwaliteit

Zoals eerder naar voren gebracht is de kwaliteit een belangrijk besprekspunt met het onderhoudsbedrijf als het gaat om uitvoering van buitenwerk in de winter. De eerste vraag is dan natuurlijk wat uw technische verwachtingen zijn. Over het te realiseren technisch niveau dient immers geen misverstand te bestaan/te ontstaan. In de praktijk zijn er verschillende manieren waarop opdrachtgever en onderhoudsbedrijven 'overeenstemming' hebben over de technische kwaliteit van het uitgevoerde werk.

Zie bijlage 5 Bepalen van de kwaliteit.

5.2. Voorbereiding



5.2.a Slim organiseren

Als een doorwerkproject redelijk complex is, dan is het de kunst om vanuit samenhangende werkprocessen te denken en te handelen. Betrokkenen die werkzaam zijn in verschillende stadia in het werkproces zullen dan eerder en intensiever met elkaar overleggen ten behoeve van het te bereiken eindresultaat. Dit in termen van de kwaliteit van het uitgevoerde werk en in termen van bewonerstevredenheid. Alleen dan is namelijk slim organiseren, effectief communiceren en bewust technisch werken mogelijk.

Als betrokkenen teveel blijven denken in deeltaken en deelverantwoordelijkheden bestaat het risico dat deelproducten teveel ‘over de schutting’ gaan ten koste van het eindresultaat. **Binnen de organisatie van de opdrachtgever gaat het met name om een goede afstemming tussen:**

- strategisch niveau (financiële man) en tactisch niveau (technisch inkoper);
- tactisch niveau (technisch inkoper) en operationeel niveau (opzichter);
- verschillende afdelingen op operationeel niveau (verschillende afdelingen/personen die binnen uw organisatie direct klantcontact hebben: verhuur, de opzichter).

5.2.b Effectief communiceren

Het is ook noodzakelijk dat u als opdrachtgever duidelijk uw verwachtingen kenbaar maakt als het gaat om uw klanten: de bewoners of gebruikers. **Belangrijke aspecten daarbij zijn:**

- het beperken van de overlast: wat en hoe?
- het informeren en communiceren:
 - Wie verstrekt welke informatie via welke communicatiemiddelen aan de bewoners?
 - Welke faciliteiten zijn nodig voor de bewoners? Denk daarbij bijvoorbeeld aan een ideeënbus. Of aan afspraken met bewoners over het verrekenen van elektriciteitskosten. Of aan via welke huizen de medewerkers naar de achterzijde kunnen en hoe dat is te regelen etc.
 - Het is verder verstandig om met het onderhoudsbedrijf af te spreken of, en zo ja hoe, de tevredenheid van de bewoners wordt gemeten (aantal spontane klachten, bewonersenquête etc.)

Tijdens de voorbereiding van een project is er contact met bewoners/gebruiker(s).

Daarbij kunt u hen samen met het onderhoudsbedrijf informeren over:

- het waarom van het afgeschermd buitenproject
- de planning
- wie het aanspreekpunt is binnen de uitvoerende ploeg (voorman/teamleider);
- wat van hen verwacht wordt
- waar men terecht kan met ideeën of zorgen/klachten bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer.

Het eerste contact gebeurt meestal via een bewonersbrief of -brochure. Vaak is er een splitsing tussen

- een brief met een vooraankondiging:
 - daarin staat het waarom van het afgeschermd buitenwerk centraal. Het is aan te raden om via de vooraankondiging ook richting bewoners duidelijk te maken wat de mogelijkheden en voordelen zijn van het (kunnen) doorwerken in de winter



- o daarnaast staat er globale uitleg over hoe wordt afgeschermd en welke eventuele voorzieningen (bijvoorbeeld heaters) er worden gebruikt. En ook welke eventuele, resterende overlast er kan optreden met de inspanningen die het onderhoudsbedrijf pleegt om het te beperken
- een brief op een later moment met een planning en verdere praktische informatie: bijvoorbeeld deuren en ramen moeten worden opengezet. In deze brief wordt ook expliciet de naam van de voorman/teamleider genoemd die als aanspreekpunt is aangewezen voor bewoners en waarmee bewoners contact hebben in het kader van de detailplanning.

Grotere projecten kennen vaak een voorlichtingsavond. Dit maakt een directe interactie mogelijk met de bewoners over het project en wat daarbij komt kijken. **Hieronder staat nog eens schematisch wanneer wie welk instrument meestal gebruikt in de praktijk van de communicatie met bewoners.**

Communicatie instrumenten				
	Ruim voor aanvang	Direct voor aanvang	Tijdens uitvoering	Na afloop
Opdrachtgever	'Waarom-brief' verstuurd	Opzichter spreekt (kritische) bewoners actief aan	Opzichter zichtbaar als bewaker voortgang Klachtenbehandeling (eventueel)	Bewoners-enquête Klachten-behandeling (eventueel)
Opdrachtnemer	Informatie-brochure onder bewoners verspreid Er is voor het maken van afspraken een premium verstrekt	Concrete informatiebrief verstuurd Afsprakenbrief of -kaart (eventueel digitaal) Teamleider maakt afspraken	Teamleider als aanspreekpunt gepositioneerd Teamleider geeft de detailplanning door Teamleider overlegt over eventuele wijzigingen of probleempunten	Teamleider spreekt (kritische) bewoners actief aan voor de evaluatie
Gezamenlijk	Voorlichtings-avond georganiseerd Gezamenlijke brief verstuurd		Gezamenlijk werkoverleg met de bewonerscommissie	Gezamenlijke evaluatie met de bewoners-commissie

Door professioneel te communiceren met de bewoners blijkt het aantal inhoudelijke klachten fors te verminderen. Juist de communicatie over en weer tussen individuele bewoners en de teamleider vlak voor, tijdens en vlak na de uitvoering blijkt steeds weer een cruciale factor.

Steeds vaker verstuurt de opdrachtgever een bewonersenquête na afloop van het project om de tevredenheid van de bewoners te peilen **(in verband met het KWH-label, zie hoofdstuk 4 Klantvriendelijk naar bewoners)**.

5.3. Uitvoering



5.3.a Slim organiseren

Detailplanning die continu doorwerken ook mogelijk maakt

Tijdens de uitvoering betekent slim organiseren enerzijds dat het onderhoudsbedrijf in afstemming met u als opdrachtgever zodanig op detail plant en vervolgens uitvoert dat zoveel mogelijk continu is door te werken. In relatie tot de bewoners gaat het dan om anticiperen en zo tijdig afspraken maken met de bewoners: wanneer komen we wat bij u doen?

Cruciaal is dat u als opdrachtgever uw verwachtingen/eisen in ook dit verband reeds helder maakt in de voorbereidingsfase, zodat het bedrijf in die fase bewust de daarbij behorende optimale aanpak kan ontwikkelen.

Overlast voor bewoners zoveel mogelijk beperken

Slim organiseren tijdens de uitvoering houdt, zoals gezegd, vooral het zodanig werken dat de extra overlast voor de bewoners zoveel mogelijk wordt beperkt. **Aandachtspunten die u aan het onderhoudsbedrijf kunt meegeven zijn:**

- zo kort mogelijk aan elke woning werken;
- zo inplannen en afspreken met de steigerbouwer dat tijdens het weekend bij voorkeur de afscherming weg is;
- goed verankeren van de afscherming om klapperen en stormschade te voorkomen;
- adequaat motiveren en, indien nodig, instrueren en controleren van de uitvoerende medewerkers om beschadigingen aan de tuinen zoveel mogelijk te voorkomen;
- juiste keuze van de afscherming in relatie tot de bewoners (bijvoorbeeld deels doorzichtig vanwege het uitzicht).

5.3.b Effectief communiceren

Communiceren met bewoners

Feitelijk voert het onderhoudsbedrijf de opdracht uit voor u uit. Maar uw tevredenheid hangt voor een heel groot deel af van de tevredenheid van uw eigen 'klanten': de bewoners of gebruikers van het object. Daarom is het van wezenlijk belang om in de voorbereidingsfase voorafgaand aan het uitvoeren van de werkzaamheden gebruikers of bewoners van het object te informeren over het waarom van doorwerken en wanneer de werkzaamheden starten komen, hoe de planning is, etc. De ervaring leert dat zo'n informatief schrijven omtrent nut en noodzaak van het uitvoeren van het werk in deze periode én een helder inzicht in de planning, veel problemen vooraf voorkomt. Het gros van de bewonersproblemen bent u dan op voorhand kwijt!

Aandachtspunt daarbij is dat het bedrijf de planning beter niet al te strak aangeeft om teleurstellingen van bewoners te voorkomen. Een planning van weken vooruit naar de bewoners of gebruikers (in week 4 melden dat de uitvoerende medewerkers komen in week 10) is daarom ook niet altijd raadzaam.



In de voorbereidingsfase wordt bewust de nodige informatie verstrekt aan bewoners: van opdrachtgever/opdrachtnemer naar bewoner. Maar dat is vooral eenrichtingsverkeer. Er wordt in een enkel geval (bij grotere projecten) een voorlichtingsavond gehouden. Tijdens de uitvoeringsfase verloopt het contact echter per definitie tweezijdig. Dat betekent dat de afdelingen/personen die binnen uw organisatie direct klantcontact hebben (verhuur, de opzichter) goed op de hoogte moeten zijn van de afspraken die u met het uitvoerende bedrijf heeft gemaakt, bijvoorbeeld als het gaat om klachtenafhandeling!

5.3.c Bewust technisch werken

Meten en rapporteren

Kritische omgevingsomstandigheden, zoals in de winter, vragen extra aandacht voor het bewust technisch werken. Daarvoor voert het onderhoudsbedrijf periodiek de juiste metingen uit en legt de resultaten vast. Het gaat hierbij niet alleen om de verwerkingscondities, maar ook waar op dat moment gewerkt wordt en welke werkzaamheden worden uitgevoerd. Het onderhoudsbedrijf legt de gegevens vast in een zogeheten keuringsplan.

Gemeten wordt:

1. Omgevingstemperatuur. De temperatuur die voor de werkomstandigheden voldoende hoog is, ligt in het algemeen rond de +5°C;
2. Verwerkingstemperatuur. De fabrikant geeft de minimale verwerkingstemperatuur van zijn producten aan;
3. Oppervlaktetemperatuur. De temperatuur van de ondergrond heeft mede invloed op de kwaliteit van het werk. De fabrikant geeft de minimale ondergrondtemperatuur van zijn producten aan;
4. Dauwpunt: Door een lage temperatuur van de ondergrond en een hogere temperatuur van de omgeving waarin je werkt, kan op de ondergrond het dauwpunt worden bereikt. Op deze 'koude' ondergrond treedt dan condensvorming op.
5. Relatieve vochtigheid. Naast de temperaturen is uiteraard de relatieve vochtigheid ook van groot belang.
6. Houtvochtgehalte. Als het houtvochtpercentage te hoog is, kan niet (zonder meer) worden geschilderd.

Deze gegevens zijn natuurlijk eerst en vooral bedoeld om als uitvoerend bedrijf zelf bewust(er) te werken (plan-do-check-act), maar geeft bovendien de opdrachtgever inzicht in de condities waaronder gewerkt is en hoe het uitvoerend bedrijf daarmee is omgegaan. In geval van klachten of schades achteraf zijn deze meetstaten/-rapportages een belangrijke bron van informatie voor alle betrokkenen.

5.4. Afronding en evaluatie



5.4.a Slim organiseren

Ook de fase van afronding en evaluatie vraagt om slim organiseren. Van u en van het onderhoudsbedrijf. Als het werk klaar is, is het project nog niet af! **Onderstaand de extra aandachtspunten:**

- bij doorwerkprojecten worden de verwachtingen van opdrachtgevers over kwaliteit meer expliciet gemaakt (om te kunnen vergelijken met de kwaliteit in de zomer) en wordt ook consequent gemeten (met name de verwerkingscondities). Tegen deze achtergrond is het van belang om de (voor)oplevering met het onderhoudsbedrijf heel bewust te organiseren: realiseerde het onderhoudsbedrijf de afspraken die u maakte?
 - natuurlijk met betrekking tot het eindresultaat: het geleverde werk;
 - maar nadrukkelijk óók op het proces: zijn alle overeengekomen processtappen verricht: metingen conform afspraak gedaan en conform afspraak vastgelegd en wanneer en hoe aan u gemeld; communicatie met de bewoners conform afspraak gedaan en wanneer en hoe ervaringen aan u teruggekoppeld;
- het snel en zorgvuldig weg (laten) halen van de afscherming zodra het werk gereed is. Soms wordt de afscherming onnodig lang aan de gevel gehouden. Dat kan tot onnodige overlast voor de bewoners leiden. Hetzelfde geldt voor het weghalen van andere voorzieningen, zoals de schaftkeet e.d.;
- slim organiseren betekent ook dat u als opdrachtgever de doorwerkprojecten steeds beter wilt doen en dus wilt leren van elk doorwerkproject ten gunste van de volgende. Dat kan alleen door een doorwerkproject achteraf intern te evalueren met de opzichter, de technisch inkoper, de financieel verantwoordelijke en de verantwoordelijke voor de huurders;
- daarnaast kan het project (zeker als het gaat om nieuwe ervaringen) geëvalueerd worden met de huurders- of bewonerscommissie.

5.4.b Effectief communiceren

Communiceren met bewoners

In de afrondings- en evaluatiefase bepaalt u als opdrachtgever of aan uw verwachtingen is voldaan. Dat heeft natuurlijk te maken met de kwaliteit van het uitgevoerde werk. Maar u bent natuurlijk ook uit op tevreden gebruikers of bewoners. U kunt daarvoor, mogelijk samen met het bedrijf, de tevredenheid van de bewoners/gebruikers toetsen op een gestructureerde wijze. Een middel dat daar regelmatig voor wordt ingezet is de bewonersenquête. **Zie bijlage 4 voor een voorbeeld van een korte bewonersenquête.**



Denken in 'total cost of ownership' onderbouwt de voordelen van doorwerken

Organisaties die iets inkopen of werkzaamheden uitbesteden, leveren hiervoor zelf ook een bepaalde inspanning. Ze vragen een offerte aan. Ze controleren de uitvoering. Er moet worden afgerekend. Ze controleren, administreren en betalen uiteindelijk de factuur. Sommige organisaties beschikken zelfs over een behoorlijk apparaat voor het verrichten van dergelijke handelingen. Tekenaars, opzichters en een administratieve afdeling maken hier deel van uit. Kortom, met de bewerkelijkheid van het inkopen en uitbesteden zijn eveneens kosten gemoeid. Louter op basis van laagste prijs kleine onderdelen inkopen kan uiteindelijk fors duurder uitpakken. Als we in deze overweging dan ook nog de kosten voor onderhoud en gebruik meerekenen, krijgen we een totaal beeld. Deze wijze van benaderen komt uit de inkooptheorie en wordt de total cost of ownership (TCO) benadering genoemd.

Iedereen die bij de aanschaf van een auto wel eens de keuze tussen diesel, benzine of LPG heeft gemaakt, is ervaringsdeskundige op het gebied van TCO. Bij het maken van de aanschafkeuze hangen de variabelen aanschafkosten, inruilwaarde, wegenbelasting, onderhoudskosten en brandstofprijs met elkaar samen.

Voor u als opdrachtgever is het daarom van groot belang om bij het uitbesteden van werk een verstandige afweging te maken tussen projectgrootte, uitvoeringstijdstip en bezetting van het eigen apparaat. Steeds vaker worden in dit soort afwegingen ook maatschappelijke kosten betrokken. Files kosten de maatschappij geld, dus Rijkswaterstaat laat onderhoudswerk aan de weg steeds vaker 's nachts uitvoeren. De uurlonen zijn dan weliswaar iets hoger, maar vanuit de maatschappelijke TCO- benadering weegt dit ruimschoots op tegen de kosten van weer een extra file overdag. Ook risico's dienen een rol te spelen in het maken van een Total Cost of Ownership benadering. Een werk goedkoop uitbesteden aan een bedrijf dat halverwege de klus failliet gaat, levert een opdrachtgever zeker geen besparing op.



De zwakste schakel bepaalt de sterkte van de keten. Dat geldt ook voor doorwerkprojecten. **Die zwakste schakels betreffen heel vaak de volgende kritische overdrachtsmomenten.**

I. Bij de opdrachtgever:

1. tussen strategisch niveau (financiële man) en tactisch niveau (technisch inkoper) in het inkoopproces;
2. tussen tactisch niveau (technisch inkoper) en operationeel niveau (opzichter) in het inkoopproces;
3. overeenkomen van de specificatie van het project met de opdrachtnemer.

II. Bij de opdrachtnemer:

1. tussen acquisitiefase en de werkvoorbereiding;
2. tussen werkvoorbereiding en toeleveranciers (steiger/glas/verf) of andere werkzame partijen (voeger);
3. tussen projectleider en teamleider;
4. tussen teamleider en uitvoerende medewerkers.

III. Terugkoppeling opdrachtnemer/opdrachtgever:

1. terugkoppeling van teamleider naar projectleider;
2. terugkoppeling van projectleider naar opzichter.

IV. In relatie met de bewoners:

1. opdrachtgever/opdrachtnemer informeren de bewoners;
2. relatie tussen teamleider/uitvoerende medewerkers en de bewoners;
3. terugkoppeling door bewoners naar de opdrachtgeverorganisatie.

Voorbeelden van te voorkomen ruis op kritische overdrachtsmomenten

Kritisch overdrachts-	Te voorkomen ruis op dit kritische overdrachtsmoment
1.1	Financiële man komt niet zelf aan tafel. Onbesproken procedurele voorwaarde dat project niet over jaarwisseling heen kan lopen.
1.2	Technische inkoper informeert de opzichter niet voldoende over de afspraken die in de specificatiefase zijn gemaakt. Wat wordt wel/niet afgeschermd is opzichter onbekend.
1.3	Vertegenwoordiger bedrijf en technisch inkoper opdrachtgever beschikken over onvoldoende concrete gezamenlijke specificatietaal voor een doorwerkproject. • het meetbaar maken van de afgesproken kwaliteit van het werk, zodat vergelijking met zomerproject mogelijk is; • onduidelijkheid over minimaal noodzakelijke verwerkingstemperatuur; • onvoldoende gezamenlijk begrip over de kwaliteit van een afschermingsysteem/ -methodiek (hoeveel tegelijk afgeschermd? Welke methode: horizontaal/verticaal, wel/niet zijanten dicht?);


Voorbeelden van te voorkomen ruis op kritische overdrachtsmomenten

2.1	Werkvoorbereider is vooral geïnformeerd over de technische specificaties en niet (voldoende) over andersoortige verwachtingen van de opdrachtgever. Wijze van meten van de verwerkingscondities en wijze van vastleggen.
2.2	Steiger te laat besteld. Onvoldoende afstemming met andere steigergebruikers zoals het voegbedrijf.
2.3	Instructies over conditioneringsplan (functioneel afschermen) onvoldoende duidelijk. Welke verantwoordelijkheid heeft de teamleider?
2.4	Gebruik van de ter beschikking gestelde voorzieningen (afscherming, doorwerkkleding etc.) niet optimaal.
3.1	Beperkte communicatie over afwijken van de planning.
3.2	Ingevulde meetstaten niet (tijdig) verstuurd naar de opzichter.
4.1	Afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over wie wanneer een informerende brief naar de bewoners stuurt.
4.2	Onvoldoende managen van verwachtingen tussen uitvoerend bedrijf en bewoners. Ander aanvangsmoment dan in bewonersbrief, zonder dit eerst te melden. Wat wel/niet wegknippen in de tuin?
4.3	Geen (tijdige) terugkoppeling naar bewoners georganiseerd.



Niet elke object is even geschikt om af te schermen. Daarnaast kan het vanuit het oogpunt van kostenbesparing zinvol zijn om functioneel af te schermen (alleen afschermen als het nodig is). Een project is dan toch geschikt te maken voor uitvoering in de winter. Het is daarbij van belang om uitwijkmogelijkheden te creëren of in het project op te nemen. Door daar gebruik van te maken, kun je toch doorwerken als de uitvoering zonder afscherming niet mogelijk is.

Uitwijkmogelijkheden	
Binnen het project	In de tijd
Verschillende typen gebouwen in één project Je kunt het project zo samenstellen, dat het zowel goed af te schermen (bijvoorbeeld galerijwoningen) als minder goed af te schermen objecten (bijvoorbeeld eengezinswoningen) omvat. Bij goede weersomstandigheden kun je de minder goed af te schermen objecten schilderen zonder afscherming. Goed af te schermen objecten gebeuren bij verwerkingscondities die afscherming noodzakelijk maken.	Weergevoelige werkzaamheden eerder of later De invloed van weersomstandigheden is niet voor alle werkzaamheden even groot. Wanneer je niet meer kunt aflakken, zijn bepaalde andere werkzaamheden nog wel uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan voorbereidende werkzaamheden als het verwijderen van verflagen, schoonmaken, schuren e.d. Ook kunnen in de opdracht nog andere werkzaamheden zijn opgenomen die minder weersgevoelig zijn. Denk bijvoorbeeld aan het plaatsen van glas of gevelreiniging. Andere meer weersgevoelige werkzaamheden (houtrotreparatie, schilderen van beton of staal en aflakken) kun je eerder of later plannen en uitvoeren.
Zowel binnen- als buitenwerkzaamheden Je kunt een zeer goede uitwijkmogelijkheid creëren door naast buitenschilderwerk ook binnenschilderwerk in het project op te nemen. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om de gemeenschappelijke ruimtes, zoals trappenhuizen, portieken en kelders. Bij minder gunstige weersomstandigheden kun je de binnenwerkzaamheden oppakken.	



Inleiding

In de afgelopen periode voerden we aan uw woning afgeschermd buitenschilderwerk uit. Wij willen via deze korte vragenlijst uw mening vragen over de wijze waarop deze werkzaamheden zijn uitgevoerd. Bij elke vraag van onderdeel 1 verzoeken wij u om via een cijfer van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden) uw oordeel te geven. Bij elke vraag van onderdeel 2 verzoeken wij u om via de keuze uit eens/oneens/geen mening uw oordeel te geven. Aan het eind van de vragenlijst kunt u uw opmerkingen of suggesties doorgeven, die daarvoor nog niet aan de orde zijn gekomen.

Onderdeel 1

Zeet ontevreden < ----- > Zeet tevreden	1	2	3	4	5
De manier waarop (naam opdrachtgever) u vooraf heeft geïnformeerd					
De manier waarop de teamleider van (naam bedrijf) met u contact heeft gehouden					
De wijze waarop de overlast voor u is beperkt					
De manier waarop de afscherming is geplaatst					
De kwaliteit van het uitgevoerde werk					

Onderdeel 2

	Eens	Oneens	Geen mening
Afgeschermd buitenschilderwerk maakt het voor schilders mogelijk om in de winter door te werken. Dat vind ik een goede zaak.			
De buitenschilderwerkzaamheden door (naam bedrijf) in de afgelopen winter bezorgden mij niet veel overlast.			
Ik vond de voorlichting over het buitenschilderwerk deze winter vanuit (naam opdrachtgever) goed verzorgd.			
Ik vond de communicatie rond het buitenschilderwerk deze winter vanuit (naam bedrijf) goed verzorgd.			
De buitenschilderwerkzaamheden door (naam bedrijf) in de afgelopen winter bezorgden mij niet veel overlast.			

Onderdeel 3

Ik wil het volgende nog opmerken over het buitenschilderwerk deze winter:

Richting (naam opdrachtgever):

Richting (naam bedrijf):

Bepalen van de kwaliteit

Bij doorwerkprojecten geeft de opdrachtgever vaak expliciet aan dat de kwaliteit van het uitgevoerde werk minimaal gelijk moet zijn als wanneer het project in de zomer zou zijn uitgevoerd. De wijze waarop de kwaliteit wordt gegarandeerd en vastgesteld blijkt echter zeer verschillend. Vanwege het belang dat gehecht wordt aan gelijke kwaliteit als in de zomer is het cruciaal dat opdrachtnemer en opdrachtgever van een doorwerkproject elkaars verwachtingen daaromtrent vooraf goed kennen. Onderstaand schema geeft de verschillende ‘talen’ die in de praktijk gebruik worden, variërend van meer impliciet naar meer expliciet.

Expliciet		Impliciet				
Resultaatgericht samenwerken	Opleveringseisen voor de kwaliteit van het schilderwerk bij oplevering	Maken van een referentie	Duidelijke omschrijving van de handelingen met vastgestelde monitoringsprocedure bij de uitvoering van de handelingen (wat waar en hoe meten en welke acties zijn ondernomen)	Duidelijke omschrijving van de handelingen met vastgestelde monitoringsprocedures bij de verwerkingscondities	Duidelijke omschrijving van de handelingen	Langdurige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
Prestaties van het schilderwerk worden van te voren voor een langere periode vastgesteld	Van te voren worden voor een aantal kwaliteitsaspecten (hechting, laagdikte etc.) opleveringseisen vastgesteld.	Voor aanvang van uitvoering van het schilderwerk een proefobject (woning) maken, dat geldt als referentie voor de rest van het project.	Voor de handelingen die moeten worden uitgevoerd, worden criteria vastgesteld die tijdens en na de uitvoering zij te beoordelen.	Wanneer er een monitoringprocedure van de verwerkingscondities is vastgesteld en er geen problemen zijn geconstateerd (te lage temperaturen of te hoge luchtvochtigheid), zou de kwaliteit bij een goede uitvoering goed moeten zijn.	In een bestek is duidelijk omschreven welke handelingen uitgevoerd moeten worden.	Wanneer tussen opdrachtgever en -nemer sprake is van een langdurige relatie, zijn in de loop van de tijd de wederzijdse verwachtingen over de kwaliteit helderder geworden.



**Koninklijke OnderhoudNL, vereniging van (restaurantie-)schilders- en
(totaal-)onderhoudsbedrijven, industriële onderhouds- en glaszetbedrijven**

Coenecoop 5 - 2741 PG Waddinxveen - Postbus 30 - 2740 AA Waddinxveen - Telefoon 0182-571444 - Fax 0182-572083

Kamer van Koophandel 40409386 - IBAN NL03INGB0669010421 - Btw-nummer NL003254653B01

E-mail info@onderhoudNL.nl, Internet www.onderhoudNL.nl

Februari 2015

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.