



---

# OP PRESTATIE UITBESTEDEN VAN HET (DAGELIJKS) ONDERHOUD

---

White Paper Atrivé

Drie blogs over het (integraal)uitbesteden van het (dagelijks)  
onderhoud

Drs. Daan C. Dorr

Australiëlaan 5, 3526 AB Utrecht  
030 693 60 00  
info@atrive.nl  
www.atrive.nl  
KvK: 31042832

---

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 van onderhoud naar ontzorgen!	1
Hoofdstuk 2 Uitbesteden van Dagelijks Onderhoud in vier stappen	4
Hoofdstuk 3 resultaatgericht uitbesteden: Acht tips en suggesties	7
Hoofdstuk 4 Wat kan Atrivé voor u betekenen?	10

## Hoofdstuk 1

---

# VAN ONDERHOUD NAAR ONTZORGEN!

---

Het uitbesteden van het dagelijks onderhoud is voor woningcorporaties niets nieuws. Er zijn corporaties die al jaren geen eigen dienst meer hebben en het dagelijks onderhoud uitbesteden aan vaak meerdere aannemers. Nieuw is het uitbesteden van het gehele proces. Om de kosten te verlagen overwegen steeds meer woningcorporaties het gehele proces van reparatie verzoeken, service zoeken en een deel van het mutatieonderhoud volledig uit te besteden aan een partner.

### **Van onderhoud naar dienstverlening**

Onder druk van de crisis zien we bij aannemers en bouwbedrijven een enorme innovatie- en vernieuwingskracht. De voorlopers beseffen dat ze niet op de oude voet door kunnen gaan en dat de continuïteit van het bedrijf onder andere ligt in het aangaan van verbindingen in de keten met partners zoals woningcorporaties. Ze beseffen dat ze niet



zomaar onderhoud moeten leveren, maar dat ze klanten moeten ontzorgen. Ze zijn bezig de juiste ICT in huis te halen om reparatie verzoeken digitaal aan te nemen en ze richten een KCC in om huurders telefonisch te woord te staan. Nog even en ze doen dat slimmer en handiger dan menige woningcorporatie. De praktijk laat zien dat ongeveer

de helft van de telefoontjes van de woningcorporatie een reparatie- of serviceverzoek betreft. Bij uitbesteden van het gehele proces is dit uw eerste besparing. Misschien moet u zich nu gaan afvragen of u wel een KCC nodig heeft.

### **Lean en optimaliseren**

Het grote voordeel van het uitbesteden van het gehele proces van reparatie- en serviceverzoeken is dat het proces in één hand komt. Door het proces vanaf de telefoon aanneme tot en met de uitvoering van het reparatieverzoek bij een partij onder te brengen, krijgt hij de kans het proces effectief te optimaliseren. De winst zit niet in het besparen op handelingen van een vakman maar zit in het optimaliseren van de planning en de aansturing van het werk. In een optimale planning van vaklieden en materialen. In een systeem waarin materiaalgebruik digitaal wordt geregistreerd en digitaal wordt bijbesteld.

### **Afprijzen**

Traditioneel stuurde de aannemer voor elk reparatieverzoek een factuur naar de coöperatie. Dat leidt tot een enorme stroom aan facturen die netjes verwerkt en getekend moeten worden. In de praktijk schiet de controle van deze facturen er nogal eens bij in. Zeker als je er lange tijd niet naar kijkt zie je dat de aannemer de ruimte die hij krijgt, benut om zijn marge te vergroten. Het werken met eenheidsprijzen is een oplossing die slechts gedeeltelijk werkt. In de eerste plaats ben je nog steeds dat grote aantal facturen niet kwijt. Daarnaast is het erg lastig om sluitende omschrijvingen te maken van met name kleinere reparaties. Als je dat niet goed doet wordt alsnog een relatief groot deel op regie basis gefactureerd. En dat kost geld.

Wat is er dan logischer dan het afprijzen van het dagelijks onderhoud voor een vast bedrag per vhe. Op basis van ervaringscijfers kun je dat heel goed uitrekenen. Het betekent in elk geval een forse reductie van de facturenstroom die tot besparingen leidt bij de afdeling



financiën.

Overigens kun je eenvoudige mutaties ook prima afprijzen voor een vast bedrag per vhe. Het gaat immers om standaardwerkzaamheden die in de mutatiewoning altijd gedaan moet worden. Vanuit de gedachte, de ene keer valt het mee en de andere keer valt het tegen, kan de aannemer prima leven met een vast bedrag.

### **Werken met open boeken**

Eén van de basisprincipes van het aangaan van een partnerschap is het werken met open boeken. Niets is beter voor het vertrouwen dan elkaar inzicht geven in de cijfers. Dat is even wennen, het is even een stap, maar op het moment dat alles open ligt, kun je samen onderzoeken waar de woningcorporatie kan besparen en de aannemer iets kan verdienen. De corporatie moet de aannemer een redelijke prijs gunnen, met een redelijke winst

opslag. Het bouwbedrijf moet daarmee tevreden zijn en niet het onderste uit de kan willen halen door via allerlei trucjes extra omzet te genereren.

### **Medewerkers**

Woningcorporaties met een eigen onderhoudsdienst hebben vaak oudere vaklieden in dienst. Dat betekent dat een deel op termijn met pensioen gaat. Vaak zijn aannemers bereid de medewerkers van de woningcorporatie, bijvoorbeeld de planner en de vaklieden mee over te nemen. Een slimme vorm is detacheren omdat dan ook btw wordt bespaard. Overigens horen we regelmatig dat vaklieden het prettig vinden om voor de aannemer te werken, omdat ze in omgeving komen waarin hun vak geen bijzaak is, maar een hoofdzaak. Ze worden (opnieuw) vakmatig geïnspireerd en werken met mensen die trots zijn op hun vak.

### **Wanneer is uitbesteden van het DO geïndiceerd?**

Wij noemen een aantal indicatoren die aangeven of het voor u interessant is om u in het dagelijks onderhoud volledig te laten ontzorgen:

- de noodzaak is aanwezig om de manier van werken van de eigen dienst te optimaliseren om kosten te besparen
- u heeft (nog) niet geïnvesteerd in de optimalisering van de procesvoering van het reparatieonderhoud, er wordt nog op de traditionele manier gewerkt: aan de telefoon, met een planningssysteem, met bonnen, met een handheld en facturen.
- u weet dat u ergens de komende jaren voor deze processen fors in passende ICT zult moeten investeren
- u heeft moeite de juiste teammanager of coördinator voor de onderhoudsdienst te vinden
- en ten slotte: u bent een relatief kleine woningcorporatie.

Met andere woorden: u staat voor de keuze om zelf te investeren in een efficiënte, digitale onderhoudsdienst met alles wat daarbij komt kijken, of u besteedt simpelweg het gehele proces uit aan een passende partij.

In de praktijk blijkt, op basis van een businesscase, de weegschaal vaak door te slaan naar uitbesteden.

## Hoofdstuk 2

# UITBESTEDEN VAN DAGELIJKS ONDERHOUD

## IN VIER STAPPEN

---

Veel woningcorporaties met een eigen onderhoudsdienst stellen zich de vraag of het uit efficiencyoverweging niet beter is het dagelijks onderhoud uit te besteden. Corporaties die het onderhoud al hebben uitbesteed staan voor de vraag of afkoop van het dagelijks onderhoud tegen een vast bedrag per vhe voordelen biedt. Maar hoe organiseer je het onderzoeks- en besluitvormingsproces?

### **Een zorgvuldig traject: lange doorlooptijd, snelle besluitvorming**

Er worden op dit moment in de markt twee vormen van uitbesteden aangeboden. Enerzijds zijn er de bouwbedrijven die zich verbreden tot dienstverlener, een KCC inrichten en de benodigde ICT ontwikkelen en aanschaffen. Anderzijds zien we aanbieders die als intermediair optreden, het gehele proces organiseren, maar het uitvoeren van de reparaties zelf op hun beurt weer uitbesteden aan (lokale) aannemers.

Een uitbestedingstraject vraagt tijd en een open en kritische houding. Hoe hebben we het tot nu toe zelf gedaan? Hoe ziet onze kostenstructuur er werkelijk uit? Hoe denken we strategisch over uitbesteden? Wat vinden wij daarbij belangrijk? Wordt onze klant er beter van? En hoeveel denken we nu echt te besparen?



Om tot een afgewogen keuze te komen moet een zorgvuldig traject gelopen worden. Het is beter de tijd te nemen om met elkaar de feiten te onderzoeken en te wennen aan het

idee van uitbesteden dan een snel onderzoek te doen en de besluitvorming te forceren. Tenslotte gaat het om een lange termijn beslissing, die vaak ingrijpende gevolgen heeft voor medewerkers.

Een zorgvuldig traject verloopt in vier stappen: oriënteren, selecteren, contracteren en implementeren.

### **Oriënteren: bewust worden en leren**

Eerst is het zaak de feiten goed op een rij te krijgen. Hoe werken we dit moment? Hoe tevreden zijn onze klanten? En wat zijn nu de werkelijke kosten van het dagelijks onderhoud in vergelijking met de kosten van een aannemer? Om op deze vragen een antwoord te geven wordt een businesscase opgesteld die de voor- en nadelen van het uitbesteden van het dagelijks onderhoud op een rij zet. Verschillende scenario's laten zien waar de keuzes liggen. Een kleine werkgroep, waarin als het even kan ook medewerkers van de onderhoudsdienst zelf participeren, gaat hiermee aan de slag en stelt een advies op voor het managementteam. Deze eerste stap is de lastigste. Het is soms pijnlijk om te zien hoe inefficiënt de eigen dienst vaak werkt. Dat uit zich in een uurtarief dat vaak aanzienlijk hoger ligt dan wat een aannemer rekent. Het verschil zit meestal niet zozeer in de manier waarop de vaklieden werken, maar in de hele organisatie van het proces van reparatie- en serviceverzoeken. Tegelijk wordt naar de markt gekeken. Wat bieden lokale aannemers? Wie heeft zich al goed voorbereid? In de scenario's wordt een beeld gemaakt hoe het uitbesteden in de praktijk zou kunnen werken.

Aan het eind van deze fase hebben de werkgroep en het managementteam voldoende kennis van het uitbesteden van onderhoud, hebben ze een beeld op welke wijze het dagelijks onderhoud uitbesteed zou kunnen worden (wat wel, wat niet, type aanbieder) en wat dat in grote lijnen aan kostenbesparing is (lagere kosten extern en interne efficiencywinst).

Op basis van de business case wordt een besluitvormingstraject doorlopen waarin de OR (adviesrecht, het managementteam en de Raad van Toezicht betrokken zijn).

### **Selecteren: leren en specificeren**

Er wordt gewerkt van een 'longlist' naar een 'shortlist', naar de selectie van één of meerdere aannemers/partners. De functionele eisen die de corporatie aan het uitbesteden verbindt worden op hoofdlijnen vastgesteld. Tegelijk gaat de organisatie door met het vergaren van kennis en inzichten over het uitbesteden van het onderhoud. Laat de verschillende aannemers/partners een presentatie houden om een beeld te krijgen zij precies te werk gaan en wat de precieze mogelijkheden zijn. Zo wordt stap voor stap toegewerkt naar een gezamenlijk beeld van de gewenste vorm van uitbesteden: wat besteden we wel/niet uit,



wat vinden we belangrijk van een aanbieder, hoe zien we de relatie, welke verdere eisen zijn voor ons van belang? En ga daarbij niet te snel af op de mooie verhalen maar breng ook een referentie bezoek bij een of meerdere corporaties die al enige ervaring hebben met het uitbesteden van het dagelijks onderhoud. Aan het eind van deze stap zijn de vorm en condities van het uitbesteden op hoofdlijnen bepaald (functionele eisen) en is de juiste aanbieder geselecteerd. De woningcorporatie en de aannemer/partner ondertekenen een intentie overeenkomst om tot samenwerking te komen.

### **Contracteren: kennismaken en afspraken maken**

in deze stap wordt de (keten)samenwerking met de partner tot op operationeel niveau uitgewerkt. Hoe verloopt straks het proces? Hoe controleren we straks of de aannemer zijn werk goed doet? Hoe vullen we de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer goed in? Zijn de wederzijdse verwachtingen helder? Functionele eisen die aan de dienstverlening worden gesteld worden waar nodig omgezet in afspraken.

Voorkomen moet worden dat hier een zeer gedetailleerde SLA ontstaat, die in de praktijk onwerkbaar is. Juist in deze fase is het van belang om goed af te tasten of er voldoende vertrouwen is om met elkaar in zee te gaan. De manier van uitbesteden is hierbij van groot belang. Wordt er straks afgerekend op regie basis, op basis van eenheidsprijzen of via een afkoop per vhe? Resultaatgericht uitbesteden op basis van een afkoop per vhe is verreweg de meest efficiënte manier van uitbesteden. De facturenstroom wordt in één keer geminimaliseerd wat veel werk scheelt zowel bij de aannemer als bij de woningcorporatie. Tegelijk is de cultuurslag hier het grootst. Als opdrachtgever kijken we naar het resultaat en schrijven we niet voortdurend voor hoe de aannemer precies moet werken. De aannemer werkt op basis van een basisbestek en kwaliteitseisen, de corporatie toetst op basis van steekproeven en kengetallen of het gewenste resultaat daadwerkelijk bereikt wordt. Aan het wel of niet halen van dit resultaat wordt een bonus-malusregeling verbonden.

Het resultaat van deze stap is een overeenkomst, een implementatieplan en een goed gevoel bij c.q. vertrouwen in, de samenwerking.

### **Implementeren**

Het implementatie plan dat in de contractfase is opgesteld, is leidend. Het is cruciaal om in de implementatie fase korte lijnen te hebben tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij de woningcorporatie krijgt een medewerker de rol van opdrachtgever ofwel contract beheerder. Hij/zij is het directe aanspreekpunt voor de opdrachtnemer. Hij is er verantwoordelijk voor dat de resultaten getoetst worden en dat liefst vroegtijdig proactief wordt bijgestuurd. De 'soft controls', (Hoe ga je met elkaar om? Elkaar aanspreken en vertrouwen) blijken in de praktijk doorslaggevend om de samenwerking tot een succes te maken.



## Hoofdstuk 3

# RESULTAATGERICHT UITBESTEDEN: ACHT TIPS EN SUGGESTIES

---

Steeds meer woningcorporaties overwegen om het dagelijks onderhoud op resultaat uit te besteden aan één of meerdere onderhoudsbedrijven. Met andere woorden, het onderhoudsbedrijf krijgt het gehele proces in handen en rekent af voor een vast bedrag per vhe. Er wordt veel over gesproken, nog maar weinig woningcorporaties hebben er ervaring mee. Uitwisseling van ervaringen is noodzakelijk om tot best practices te komen. Acht tips en suggesties om de discussie binnen uw woningcorporatie te stimuleren.

### 1. Zorg dat 'de feiten' op een rij staan

In de praktijk blijkt dat de registratie van reparatie- en de serviceverzoeken niet altijd eenduidig is. Serviceverzoeken worden soms als reparatieverzoek geboekt, het vervangen van een keuken wordt soms als een reparatie geboekt, wordt er een herhalingsbon gemaakt of wordt een niet goed opgelost probleem weer als een nieuwe bon geregistreerd, etc. etc. Een adequate en goede registratie geeft het onderhoudsbedrijf het vertrouwen dat de werkomvang en de aard van de reparaties goed in beeld zijn. Dat is de basis voor de onderhandelingen voor de afkoop tegen een vaste bedrag per vhe.



## **2. Onderbouw de toegevoegde waarde van het werken met eigen vaklieden.**

Een belangrijk argument om reparatie- en serviceverzoeken door eigen vaklieden te blijven uitvoeren is de toegevoegde waarde dat de woningcorporatie op die manier 'achter de voordeur komt'. In de praktijk blijkt vaak dat deze stelling niet onderbouwd kan worden. Zo wordt niet bijgehouden op welke momenten een vakman zijn signaal afgeeft en wat er met dat signaal gebeurt. Als tot een meting wordt overgegaan, blijkt het nogal eens om schrikbarend weinig gevallen te gaan. Ga dus over tot een goede registratie, bijvoorbeeld in de klantvolgsysteem, en train de medewerkers die bij huurders thuis komen in wat ze kunnen zien en doen.

## **3. Maak samen met betrokken partijen een gedegen business case**

Het maken van een goede business case is niet eenvoudig. Woningcorporaties zijn nu eenmaal niet gewend om de kostprijzen van hun producten te berekenen. Bij het berekenen van de kosten van het onderhoud in eigen beheer kom je met name op de vraag terecht welke kosten je wel of niet moet toerekenen aan de eigen onderhoudsdienst. Daar is ook niet één antwoord op te geven. Door iedereen, dus ook medewerkers van de eigen dienst, te betrekken bij het opstellen van de business case worden discussies achteraf over de toerekening van kosten voorkomen. Tegelijk ontstaat er draagvlak omdat er gezamenlijk inzicht ontstaat in de positionering van de eigen dienst ten opzichte van wat een onderhoudsbedrijf kan leveren.

## **4. Zorg voor een goede klantvisie als kader om onderhoud uit te besteden**

Een goede klantvisie geeft de richting aan waarin de relatie met de klant zich de komende jaren dient te ontwikkelen. Uiteraard kan dat alleen maar door de maatschappelijke trend van verdergaande digitalisering daar in 'te verrekenen'. Wat is onze visie op de relatie met de klant in termen van click (digitaal contact), call (telefonisch contact) en face (face to face contact)?

## **5. Laat het oude idee los dat onderhoudsbedrijven niet sociaal zijn en niet met de klant kunnen omgaan.**

Natuurlijk kunnen onderhoudsbedrijven net zo goed met onze huurders omgaan als onze eigen medewerkers. Veel onderhoudsbedrijven die reparatieverzoeken uitvoeren voor woningcorporaties, beschikken over vaklieden die getraind zijn in de omgang met huurders en in het signaleren van sociale problemen. Ook aan de telefoon, bij het aannemen van het reparatie- en/of serviceverzoek, zijn ze prima in staat om dat op een klantvriendelijke en klantgerichte manier te doen. Een prettig verschil is dat ze vaak minder toegeeflijk zijn naar de huurder toe. Zo blijkt dat bij het uitbesteden van de telefonische afdeling van reparatie- en serviceverzoeken het aantal verzoeken dat voor rekening van de klant stijgt. Eigen medewerkers zijn nogal eens geneigd om na aandringen van de huurder de reparatie voor rekening van de corporatie te nemen.

**6. Bedenk dat ongeveer 50% van de telefoontjes en de helft van de facturen betrekking hebben op reparatie- en service verzoeken.**

Met andere woorden, als het gehele proces van telefonische aanneme tot en met de uitvoering van de reparatie, wordt uitbesteed, wordt het een stuk rustiger binnen de eigen organisatie. Dit is ook een reden om de beslissing voor het integraal uitbesteden van het dagelijks onderhoud op strategisch niveau te nemen. Want het is bijvoorbeeld nog maar de vraag of het nieuwe systeem voor digitale facturering zichzelf terugverdient als de helft van de facturen al verdwijnt door de uitbesteden van het onderhoud op basis van afkoop. Of dat het op te richten KCC wel voldoende basis heeft, als straks de helft van de telefoontjes rechtstreeks naar het onderhoudsbedrijf gaat.

**7. Kies je partner(s) op basis van vertrouwen en enthousiasme en niet op basis van prijs.**

Kern van een goede samenwerkingsrelatie is dat beide partijen gedurende de samenwerking continu het proces verbeteren en optimaliseren. Dat betekent dat het eindpunt niet vaststaat maar dat de kwaliteit en de kostenefficiency elk jaar verbetert. Kortom, samen bewegen in de juiste richting is veel interessanter dan 'stil te staan' met een 'waterdicht' contract.

**8. 'Wees niet te lief', hou je aan de afspraken**

In de praktijk aarzelen woningcorporaties nog vaak om, bij afspraak van een bonus-malusregeling, de malus daadwerkelijk toe te passen. Ze zijn geneigd het een keer door de vingers te zien en in gesprek te gaan met de leverancier. Daarom: hou de relatie zakelijk! Dat betekent ook hard zijn op het moment dat de leverancier zich niet aan zijn afspraken houdt.

# Hoofdstuk 4 WAT KAN ATRIVÉ VOOR U BETEKENEN?

---

Atrivé heeft een lange ervaring met de sturen en organiseren van het onderhoud. Al meerdere jaren begeleiden we ook woningcorporaties bij het op prestatie uitbesteden van het (dagelijks) onderhoud op basis van afkoop per vhe.

Onze toegevoegde waarde:

We brengen een onafhankelijk advies uit op de vraag of investeren in en optimaliseren van de onderhoudsdienst opweegt tegen het uitbesteden. Daarin spelen niet alleen financiële argumenten een rol, maar ook de impact op medewerkers, de gevolgen voor de kwaliteit van het onderhoud, voor de huurders en de organisatie als geheel.

We brengen concrete kennis en ervaring mee met betrekking tot de manier waarop het uitbesteden van onderhoud succesvol vorm kan krijgen.

We hebben brede ervaring met het optimaliseren van onderhoudsprocessen.

Ten slotte is het mogelijk binnen Atrivé snel 'door te schakelen' naar specifieke onderhoudskennis ten aanzien van bijvoorbeeld prijsvorming, onderhoudsbeleid en resultaatgerichte contractvorming.

Ik verwijs naar eerdere projecten voor Maasdeltagroep, Rhiant, Woongood, Poort6, Woonwijze, Mozaïek Wonen en Volksbelang Made.

Meer weten? Maak een vrijblijvende afspraak met  
Daan Dorr, 06 – 25051781 of  
Ronald Versprille 06 - 25051769