

# Bestaansrecht als dienstverlening

*Afstudeerscriptie G.A. van der Linden*



# Bestaansrecht als dienstverlening

*Afstudeerscriptie G.A. van der Linden*

*Opleiding:* Hogeschool Utrecht  
Bachelor Technische Bedrijfskunde

*1e examiner:* C.J. de Lange MSc  
*2e examiner:* drs. ing. R. de Lange

*Intervisie:* F. van Gent  
*Feedback:* drs. ing. E.M. Ermstrang

*Bedrijf:* KleurrijkWonen  
*Bedrijfsbegeleider:* B. Hamelink  
*Student:* G.A. van der Linden  
*Studentnummer:* 1581968

*Datum:* 3 februari 2014  
*Status:* Definitief  
*Versienummer:* 1.0



## Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport voor de afronding van de opleiding Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht. Na het succesvol doorlopen van diverse semesters heb ik na drie jaar mijn afstudeerscriptie opgesteld. Ik kijk terug op een mooie en leerzame studietijd. Ik heb medestudenten en leermanagers ontmoet die bij de colleges mij inspireerden om te studeren en aanwezig te zijn. Maar zonder de steun van mijn vrouw Brenda was de studie niet gelukt. Zij gaf de ruimte om de studie te volgen en met succes af te ronden. Mijn dank gaat daarom als eerste naar haar uit.

Mijn afstudeeropdracht heb ik uitgevoerd in de periode van oktober 2013 tot en met januari 2014. Als Teamleider Servicedienst zie ik middels dit rapport een kans te onderzoeken wat het bestaansrecht van een eigen Servicedienst binnen KleurrijkWonen is. Dit onderzoek is tevens voor mij een mooie aanleiding om in de fusie van KleurrijkWonen met SVT, een advies te geven over hoe de Servicedienst in de nieuwe fusie-organisatie optimaal vorm kan worden gegeven.

Met veel plezier kijk ik terug op een leerzame periode waarbij ik hulp heb gekregen van collega's, vrienden en familie. In deze periode moest er vaak tijd vrij worden gemaakt voor dit onderzoek en heb ik de nodige medewerking gekregen tijdens het uitzetten van mijn onderzoeksvragen en afgenomen interviews. Diverse collega's hebben mij ondersteund en voorzien van feedback. Hen wil ik bedanken voor de tijd die zij daarvoor hebben genomen. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Bart Hamelink (Manager Wonen), die mij gedurende deze periode heeft begeleid en tijd en middelen beschikbaar heeft gesteld om dit onderzoek en deze scriptie tot een krachtig document te maken.

Mijn afstudeerbegeleider Ronald de Lange (Hogeschool Utrecht), wil ik bedanken voor de begeleiding, positiviteit, kritische noot, vertrouwen, adviezen, en met name zijn enthousiasme over de aanpak van mijn onderzoek. Tijdens onze gesprekken kreeg ik steeds opnieuw positieve energie om verder te gaan. Ook wil ik Cees de Lange bedanken voor zijn feedback tijdens mijn afstuderen. PCO begeleidster Kirsten Heukels wil ik bedanken. Zij heeft mij in moeilijke perioden kracht en inzicht gegeven om deze scriptie tot een mooi eind te brengen.

Als laatste wil ik ook stilstaan bij de organisatie waar ik werkzaam ben. Dankzij KleurrijkWonen heb ik de ruimte gekregen om mijzelf te ontwikkelen. Dankbaar ben ik om te mogen werken in een organisatie die open staat voor vernieuwingen. Een organisatie waar medewerkers de ruimte krijgen en gestimuleerd worden om mee te gaan in de vernieuwingen en ontwikkelingen die plaatsvinden. Ik heb daar dankbaar gebruik van gemaakt. Studeren, zo is gebleken, vraagt veel van je, maar je krijgt er ook veel voor terug.

IJsselstein, 3 februari 2014  
John van der Linden

## Management Samenvatting

KleurrijkWonen is een organisatie met een maatschappelijke doelstelling, gericht op woningbeheer. Zij biedt aan huishoudens met een inkomen tot € 39.000,- (bruto inkomen) een betere kans op betaalbaar wonen. Zij wil een binding en goed contact met haar huurders. Daarvoor wil zij “ogen en oren” in de wijk. KleurrijkWonen heeft er voor gekozen om het dagelijks onderhoud (reparatie- en mutatieonderhoud) uit te laten voeren door een eigen Servicedienst. Het onderzoek dat voor u ligt heeft plaats gevonden op de afdeling Wonen binnen het team van de Servicedienst.

Vanuit de externe analyse is gebleken dat door invloeden van buitenaf (maatregelen van de Overheid) KleurrijkWonen kritisch moet zijn in haar uitgaven op het planmatig en dagelijks onderhoud. Aanpassingen op het onderhoudsbeleid zijn daarom noodzakelijk en er komt meer druk te liggen op de uitgaven dagelijks onderhoud. Een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering is noodzakelijk om de kosten te beheersen en zichzelf niet uit de markt te prijzen. Ook is in het onderzoek naar voren gekomen dat collega corporaties een grote meerwaarde zien in het uitvoeren van het reparatieonderhoud door een eigen Servicedienst. Vakkrachten komen achter de voordeur en zijn de ogen en oren in de wijk.

Interne analyse geeft aan dat er nog veel werkzaamheden niet efficiënt worden uitgevoerd. Ook kan er meer gebruik worden gemaakt van de nieuwste technologische (ICT) middelen. Tevens kan de Servicedienst meer betekenen in de samenwerking met de stakeholders.

De signaleringen van de vakkrachten kunnen worden uitgebreid en meer met elkaar worden besproken. Er zal meer verbinding moeten komen tussen de stakeholders en de Servicedienst.

Vanuit de diagnose “huidige situatie” zijn de volgende aanbevelingen gekomen:

- Borging en uitbreiding signaleringen vakkrachten
- Tarief Servicedienst is marktconform
- Productie vakkrachten maximaliseren
- Werken met Standaard Eenheidsprijzen
- Intake reparatieverzoeken via KCC
- Automatisering optimaliseren

De kosten van de voorgestelde acties zijn geraamd op € 110.000,-. Deze bestaan uit trainingen, coaching en interne uren. Daarnaast zijn er snel opbrengsten te realiseren wanneer wij de efficiency verbeteren en effectiviteit weten te verhogen. Dit is in de gewenste situatie minimaal € 280.000,-. Deze extra opbrengsten komen jaarlijks terug. De beschreven acties moeten worden gedragen binnen het team. Het team moet zich realiseren dat het noodzakelijk is om de doelstellingen te blijven halen. Dit draagt bij aan een positief imago en een betere positie van de Servicedienst waardoor de meerwaarde zichtbaar zal zijn.



# Inhoudsopgave

| Inhoud                                       | Pagina    |
|----------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord                                    | 3         |
| Management Samenvatting                      | 4         |
| <br>                                         |           |
| <b>1. Inleiding en Achtergrond</b>           | <b>8</b>  |
| 1.1 Organisatie                              | 8         |
| 1.2 Missie KleurrijkWonen                    | 9         |
| 1.3 Doelstellingen en Kernwaarden            | 9         |
| 1.4 Afdeling Wonen                           | 9         |
| <br>                                         |           |
| <b>2. Projectachtergrond</b>                 | <b>13</b> |
| 2.1 Context                                  | 13        |
| 2.2 Aanleiding                               | 13        |
| 2.3 Probleemanalyse                          | 16        |
| 2.4 Probleemstelling                         | 17        |
| 2.5 Scope                                    | 17        |
| <br>                                         |           |
| <b>3. Onderzoeksopzet</b>                    | <b>19</b> |
| 3.1 Opzet onderzoeksrapport                  | 19        |
| 3.2 Methodische verantwoording               | 19        |
| 3.3 Theoretisch kader                        | 20        |
| 3.4 Onderzoeksmethoden en gebruikte modellen | 20        |
| <br>                                         |           |
| <b>4. Huidige situatie Servicedienst</b>     | <b>22</b> |
| 4.1 Systeembenadering                        | 22        |
| 4.2 Klanttevredenheid                        | 28        |
| 4.3 Bedrijfsvoering                          | 30        |
| 4.4 Stakeholdersanalyse                      | 32        |
| 4.5 Benchmark onderzoek                      | 33        |
| 4.6 Medewerkers Servicedienst                | 37        |
| 4.7 Knelpunten huidige situatie              | 38        |
| 4.8 Conclusie huidige situatie               | 39        |
| <br>                                         |           |
| <b>5. Confrontatieanalyse</b>                | <b>41</b> |
| 5.1 Conclusie externe analyse                | 41        |
| 5.2 Conclusie interne analyse                | 41        |
| 5.3 O.T.S.W.                                 | 42        |
| 5.4 Aandachtspunten                          | 42        |

|                                   |                                        |           |
|-----------------------------------|----------------------------------------|-----------|
| <b>6.</b>                         | <b>Gewenste situatie Servicedienst</b> | <b>44</b> |
| 6.1                               | Aanbevelingen Servicedienst            | 44        |
| 6.2                               | Risico's                               | 47        |
| 6.3                               | Conclusie                              | 47        |
| <br>                              |                                        |           |
| <b>7.</b>                         | <b>Implementatie</b>                   | <b>49</b> |
| 7.1                               | Overzicht implementatie                | 49        |
| 7.2                               | Insights discovery                     | 49        |
| 7.3                               | Planning van de activiteiten           | 50        |
| 7.4                               | Evaluatie en bijsturing                | 50        |
| 7.5                               | Kosten en baten                        | 51        |
| <br>                              |                                        |           |
| <b>8.</b>                         | <b>Conclusies</b>                      | <b>53</b> |
| 8.1                               | Conclusies                             | 53        |
| <br>                              |                                        |           |
| <b>Nawerk</b>                     |                                        |           |
| Literatuur                        |                                        | 55        |
| Websites                          |                                        | 55        |
| Lijst van figuren en Illustraties |                                        | 56        |
| Inhoudsopgave bijlagen            |                                        | 57        |



# Hoofdstuk 1

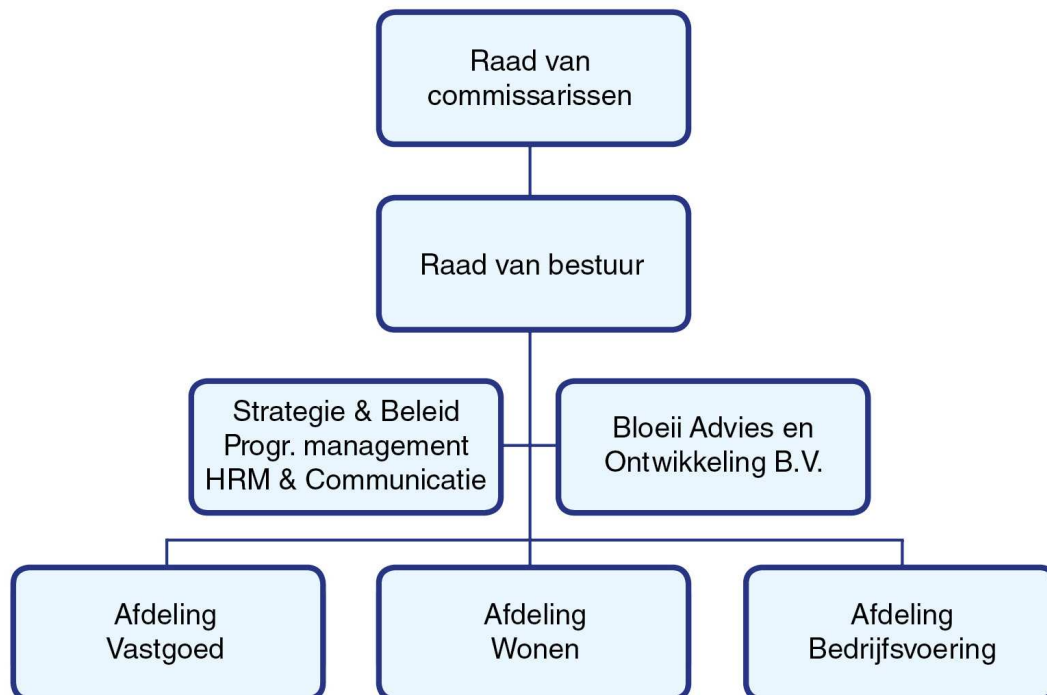
# 1. Inleiding en Achtergrond

Dit inleidende hoofdstuk omschrijft beknopt de organisatie KleurrijkWonen, haar doelstellingen en haar kernwaarden. Deze inleiding heeft als doel de lezer te informeren over de opbouw van dit document en inzicht te geven in de signatuur, omvang en structuur van de organisatie. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt in het kort de afdeling Wonen (de afdeling waar het onderzoek plaatsvindt) beschreven.

## 1.1 Organisatie

KleurrijkWonen is een woningbouwcorporatie, een maatschappelijke onderneming, gericht op sociale huisvesting. Een organisatie die zich met producten en diensten inzet om een goede kwaliteit van wonen te bieden, aan mensen die vanwege hun huishoudinkomen niet op de commerciële woningmarkt terecht kunnen. KleurrijkWonen is ontstaan in 2008 vanuit een fusie van twee corporaties. Zij beheert en verhuurt ongeveer 11.000 woningen in de Betuwe en de Alblasserwaard Vijfheerenlanden.

Onderstaand het Organogram met daarin de organisatiestructuur van KleurrijkWonen.



Figuur 1: Organogram KleurrijkWonen



## 1.2 Missie KleurrijkWonen

De missie van KleurrijkWonen luidt als volgt:

**“Wij willen de corporatie zijn die, vanuit een gezonde financiële basis, aan huishoudens met een inkomen tot 39.000,- euro een betere kans biedt om betaalbaar en naar tevredenheid te wonen in haar vijf gemeenten.”<sup>1</sup>**

Tevreden en betaalbaar wonen betekent voor KleurrijkWonen; een goed onderhouden woning in een plezierige en veilige woonomgeving, waarbij goede kwaliteit wordt aangeboden tegen een redelijke prijs. Ondanks dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun woonplezier, wil KleurrijkWonen daar graag aan meewerken. Zo probeert zij een helpende hand te bieden rondom leefbaarheid en een optimale keuzevrijheid voor de klant, waarbij hoge kwaliteit van de aangeboden producten en diensten gewaarborgd blijft.

## 1.3 Doelstellingen en kernwaarden

### Doelstellingen

KleurrijkWonen heeft een ondernemingsplan. Dit wordt elke drie jaar opnieuw beoordeeld en indien nodig aangepast. Het doel van dit ondernemingsplan is het bewust inrichten van de organisatie en haar koers bepalen om ervoor te zorgen dat zij de resultaten ook daadwerkelijk realiseert. KleurrijkWonen stelt vanuit het ondernemingsplan zich een viertal doelen om ervoor te zorgen dat de gestelde ambitie (missie) gerealiseerd wordt. De doelen zijn kwantitatief geformuleerd, zodat tussentijds en achteraf kan worden gemeten in hoeverre wij daadwerkelijk de doelen en daarmee de ambitie realiseren.

De vier doelstellingen vanuit haar ondernemingsplan<sup>2</sup>:

- 80% van de bewoners waardeert de woning en de woonomgeving met minimaal een 7;
- Wij verhogen de slagingskans van de doelgroep met gemiddeld 2%;
- 70% van onze woningen heeft minimaal energielabel C;
- Wij voldoen aan de WSW/CFV-normen voor een A/A1-Corporatie en de WSW-normen voor financierbaarheid.

### Kernwaarden

KleurrijkWonen heeft bij de fusie (2008) besloten om te werken vanuit vier kernwaarden. Deze kernwaarden geven een beeld van onze bedrijfsfilosofie: hoe we omgaan met collega's, klanten, partners en overige betrokkenen. De kernwaarden zijn een kompas voor ons handelen. Alle medewerkers proberen zoveel mogelijk hun werk in te vullen volgens de volgende vier kernwaarden; Kleurrijk, Kansen biedend, Doelgericht en Betrouwbaar. In bijlage I is de toelichting op de doelstellingen en kernwaarden van KleurrijkWonen toegevoegd.

## 1.4 Afdeling Wonen

Zoals blijkt uit het eerder genoemde organogram van KleurrijkWonen zijn er drie primaire afdelingen: Bedrijfsvoering, Vastgoed en Wonen. Omdat het onderzoek binnen de afdeling Wonen (team Servicedienst) is uitgevoerd wordt, deze afdeling nader beschreven.

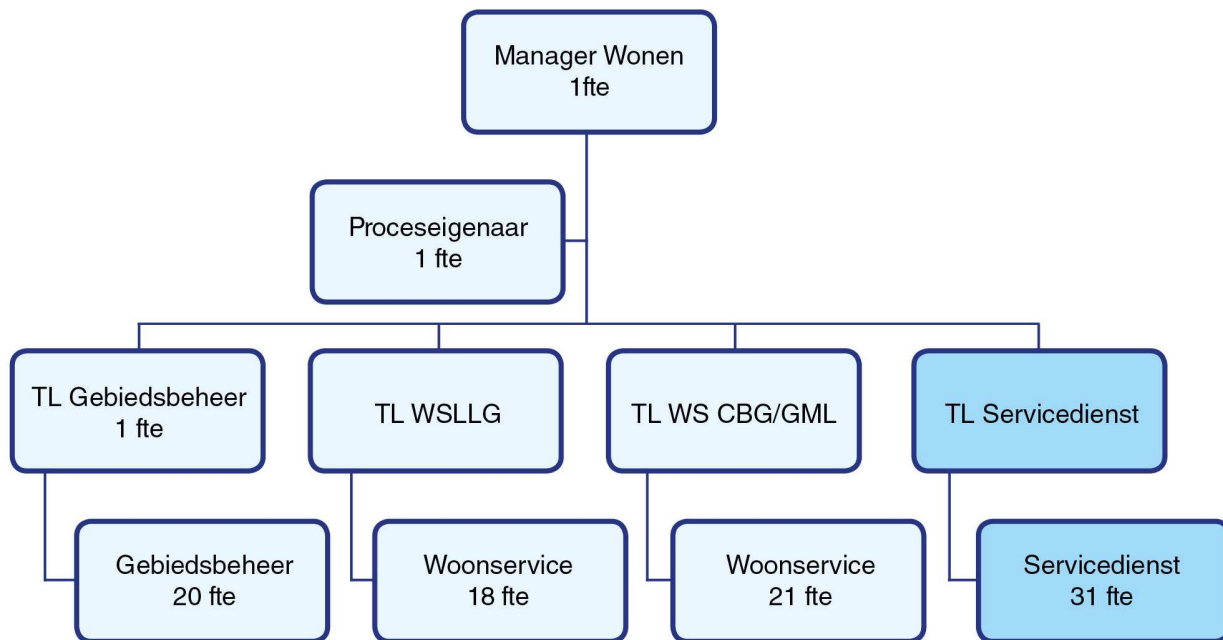
Binnen de afdeling Wonen zijn er vier teams; twee teams Woonservice, een team Gebiedsbeheer en een team Servicedienst. Binnen Woonservice worden alle verhuur- en verkooptransacties en activiteiten rond woningzoekenden georganiseerd. Binnen Gebiedsbeheer worden zaken met betrekking tot leefbaarheid in en rondom de woning opgepakt en zijn ondersteunend bij het uitvoeren van projecten (nieuwbouw en renovatie). De Servicedienst is verantwoordelijk voor de verwerking en uitvoering van het dagelijks onderhoud (reparatie- en mutatieonderhoud).

---

<sup>1</sup> Bron: Internet, website <http://www.kleurrijkwonen.nl/Home/>

<sup>2</sup> Bron: Internet, website <http://www.kleurrijkwonen.nl/Home/>

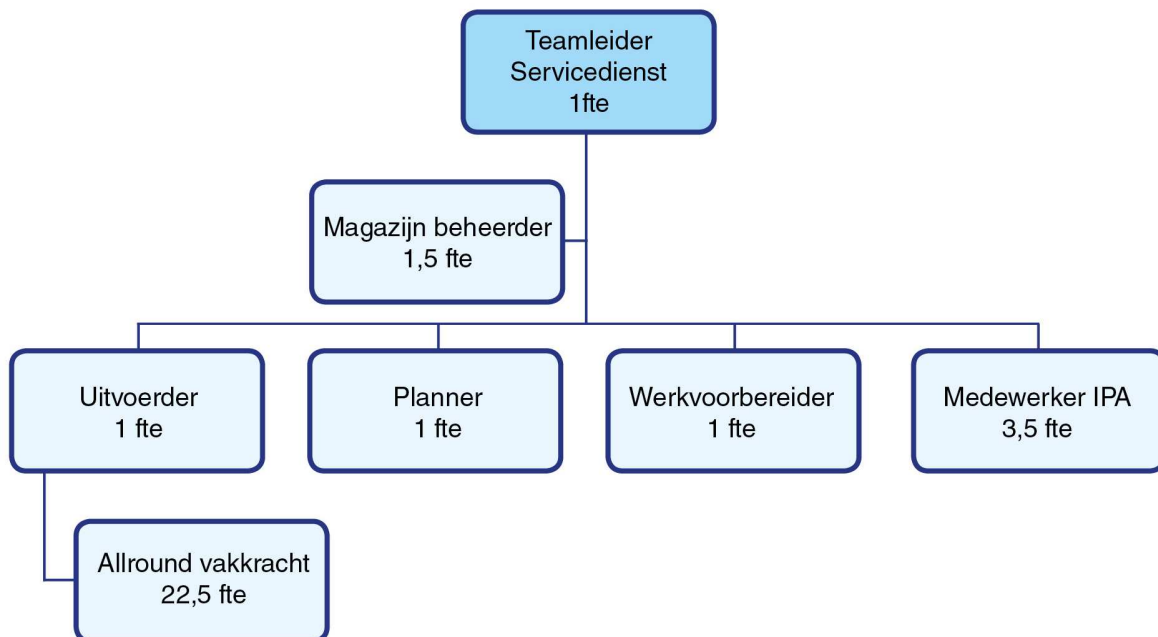
Onderstaand het organogram afdeling Wonen.



Figuur 2: Organogram Afdeling Wonen

### Servicedienst

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen het team van de Servicedienst. Binnen de Servicedienst is de Teamleider eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het dagelijks onderhoud. Onder dagelijks onderhoud wordt verstaan; het reparatie- en mutatieonderhoud. Belangrijke taken voor de Servicedienst zijn; klantgerichtheid, adequaat plannen, uitvoeren van dagelijks onderhoud en het “visitekaartje” zijn van KleurrijkWonen (de ogen en de oren in de wijk). De Servicedienst is een team van 32 medewerkers die samen verantwoordelijk zijn voor het dagelijks onderhoud. De Servicedienst werkt centraal vanuit Leerdam. In onderstaand organogram is de samenstelling team Servicedienst weergegeven.



Figuur 3:  
Organogram  
huidige situatie  
Servicedienst

## Dagelijks onderhoud

Om inzicht te geven in wat we verstaan onder dagelijks onderhoud is onderstaand een definitie opgesteld. Binnen het dagelijks onderhoud valt het verwerken van reparatie- en mutatieonderhoud.

### Reparatieonderhoud

Hier verstaan we onder; alles wat in zijn functionaliteit defect is wordt gemeld als een reparatieverzoek en wordt gerepareerd of vervangen. Motto: repareren als het kan, vervangen als het moet.

### Mutatieonderhoud

Dit onderhoud ontstaat bij het leegkomen van een woning aan het einde van het huurcontract en wordt uitgevoerd voor het ingaan van een nieuw huurcontract. In dit onderhoud is een onderscheid gemaakt in standaard mutatiewerkzaamheden en mutatieplus werkzaamheden.

*Standaard mutatieonderhoud:* alles wordt in de woning op functionaliteit gecontroleerd en waar nodig gerepareerd. Motto: schoon, heel en veilig.

*Mutatieplus onderhoud:* Dit zijn grote mutatiewerkzaamheden (renovatie). De woning wordt gerenoveerd, er worden meerdere elementen vernieuwd.



## Hoofdstuk 2

## 2. Projectachtergrond

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding, onderzoeksvraag en scope van dit rapport beschreven.

### 2.1 Context

Zoals eerder in de inleiding is beschreven, is KleurrijkWonen een woningbouwcorporatie, een regionale en maatschappelijke onderneming die zich met producten en diensten inzet om een goede kwaliteit van wonen te bieden voor mensen die vanwege hun huishoudinkomen niet op de commerciële markt terecht kunnen.

Om een goede binding te houden met de huurders en een goede invulling te geven aan het begrip “visitekaartje” c.q. de ogen en oren in de wijk te zijn, heeft KleurrijkWonen ervoor gekozen om het dagelijks onderhoud (mutatie- en reparatiewerkzaamheden) uit te laten voeren door een eigen Servicedienst.

De Servicedienst bestaat uit 32 medewerk(st)ers, waarvan 23 vakkrachten. Dit is niet voldoende om het gehele dagelijks onderhoud uit te voeren. Er wordt, met name voor de uitvoering van het mutatieonderhoud, vaak een beroep gedaan op derden (externe aannemers).

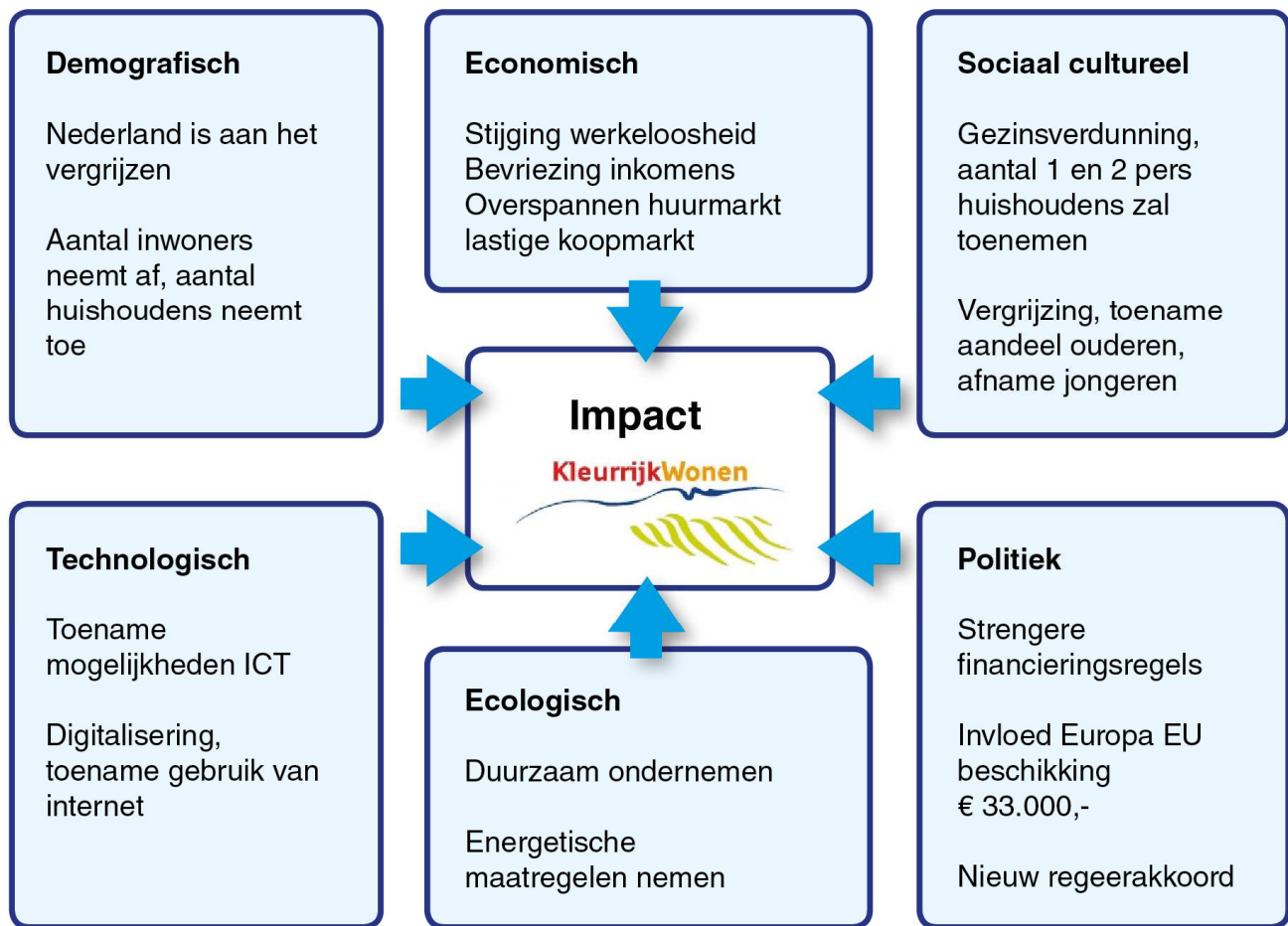
Een doelstelling van de Servicedienst is om 80% van alle reparatieverzoeken zelf uit te voeren, met eigen vakkrachten. Deze doelstelling is gelinkt aan een van de bedrijfsdoelen. Van de omzet 2012 ad, € 4.400.000,-, is 40% uitgevoerd door eigen vakkrachten (Servicedienst) en 60% door derden (externe aannemers).

### 2.2 Aanleiding

Woningcorporaties staan onder druk. Druk vanuit de politiek en vanuit de samenleving (imago). Corporaties moeten laten zien waar ze voor staan. De gevolgen van de invoering van de verhuurdersheffing en de economische crisis zijn voelbaar, ook binnen KleurrijkWonen is dit een belangrijk gegeven. Een blik naar buiten leert ons dat, zowel de politieke als economische ontwikkelingen grote invloed hebben op de financiële situatie van woningcorporaties. Het Rijk doet een aanslag op de corporatiekas met extra heffingen en strengere financieringsregels waardoor grote investeringen moeilijker worden. Daar bovenop ligt het besluit van de EU, dat inhoudt dat woningen met een huur boven de € 681,02,- per maand (huurtoeslaggrens peildatum 1 januari 2013) niet meer gebouwd mogen worden met staatssteun, maakt het voor woningcorporaties niet makkelijker. Om de aanleiding nog beter weer te geven in welke externe omgeving KleurrijkWonen zich bevindt, wordt dit geanalyseerd met behulp van het D.E.S.T.E.P. model.



Het resultaat van de analyse geeft inzicht in de externe belangen en factoren. Zie onderstaand model:



Figuur 4: D.E.S.T.E.P.

## Conclusie

In bijlage II staan de uitwerkingen van de verschillende invloeden.

Als er wordt gekeken naar de uitkomsten van het D.E.S.T.E.P. model, is te zien dat de invloeden van buitenaf voor KleurrijkWonen heel groot zijn. De politieke- en financiële druk zijn bepalend in de rol die KleurrijkWonen kan en mag vervullen. Gezien de stijging van woonlasten en de vergrijzing, is te zien dat de klanten er baat bij hebben wanneer KleurrijkWonen meedenkt en helpt in nieuwe ontwikkelingen. KleurrijkWonen zal hier extra geld voor moeten reserveren. Binnen leefbaarheid is de maatschappelijke verantwoording van KleurrijkWonen belangrijk. De meeste huurders zitten wat inkomen betreft, aan de onderkant van onze samenleving. Het is van belang dat er tijdig signalen worden geregistreerd zodat, indien nodig, ingegrepen kan worden, zeker nu onze huurders aan het vergrijzen zijn. Dit sociale aspect is van belang voor onze samenleving en is als corporatie onze maatschappelijke plicht.

### Financiële positie KleurrijkWonen

Voor woningcorporaties zijn belangrijke inkomsten, de huuropbrengsten en opbrengsten bij verkoop.

Anderzijds hebben ze te maken met beïnvloedbare- en niet beïnvloedbare kosten.

Kosten die niet te beïnvloeden zijn, zijn onder andere; de afdracht verhuurdersheffing en het betalen van de rente over de openstaande leningen. Kosten die wel te beïnvloeden zijn, zijn onder andere de bedrijfslasten zoals beheer en onderhoud. KleurrijkWonen heeft begin 2010 haar onderhoudsbeleid gewijzigd.

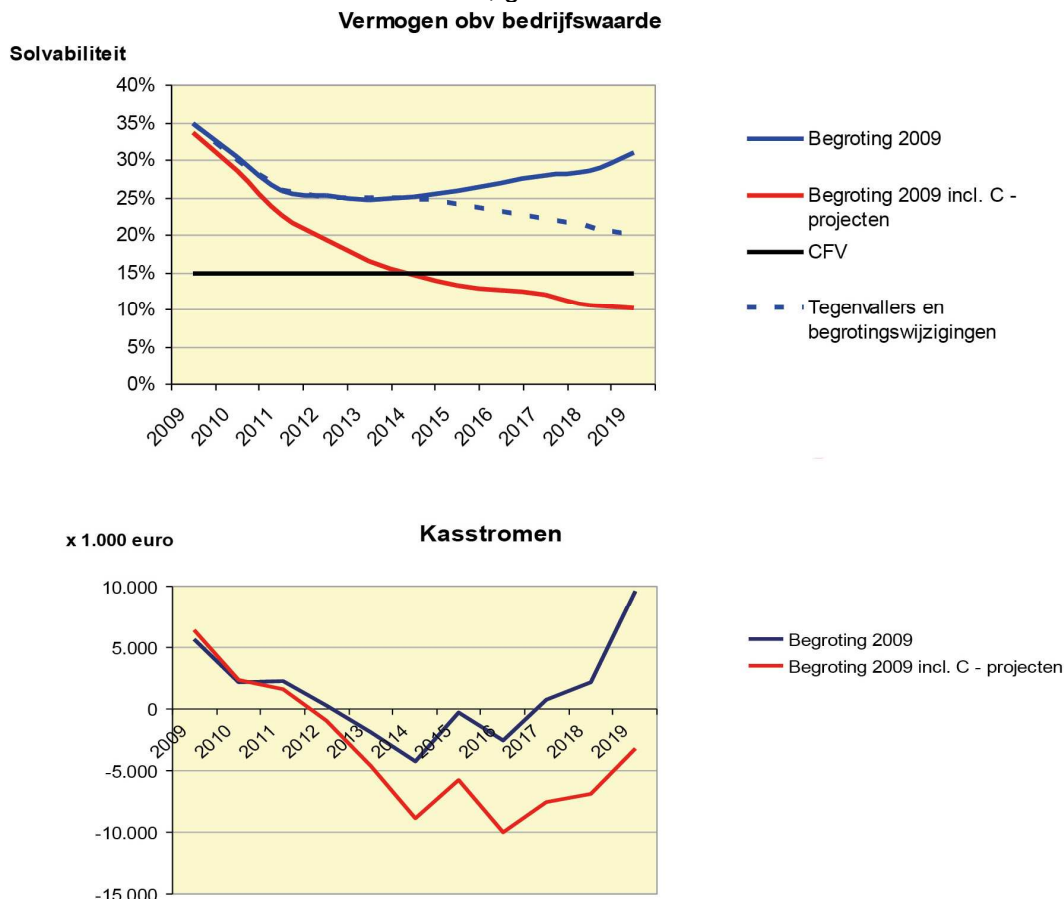
Er moest worden ingegrepen op de uitgaven en dit is voornamelijk gebeurd op het onderhoud. Dit heeft geleid tot het volgende onderhoudsbeleid;

- 1) Repareren als het kan, vervangen als het moet;
- 2) Sober en doelmatig;
- 3) Schoon, heel en veilig.

Preventief onderhoud wordt niet langer uitgevoerd. Hiermee wordt de druk op het dagelijks onderhoud groter en is het noodzakelijk dat deze werkzaamheden volgens marktprijzen worden uitgevoerd, mede door de financiële druk van de organisatie.

Zie bijlage III, goedgekeurde adviesaanvraag; met onder andere nieuw onderhoudsbeleid.

Onderstaand de financiële overzichten, gemaakt eind 2009<sup>3</sup>.



Figuur 5: Vermogen en Kasstroom overzicht

Gezien de uitkomsten van het D.E.S.T.E.P.- model en de noodzakelijke beslissing in het wijzigen van het onderhoudsbeleid wordt steeds belangrijker de vraag: "Zijn de prestaties van de eigen vakkrachten binnen de eigen Servicedienst efficiënt en marktconform?"

Het bestaansrecht van de Servicedienst ligt vast in twee doelen:

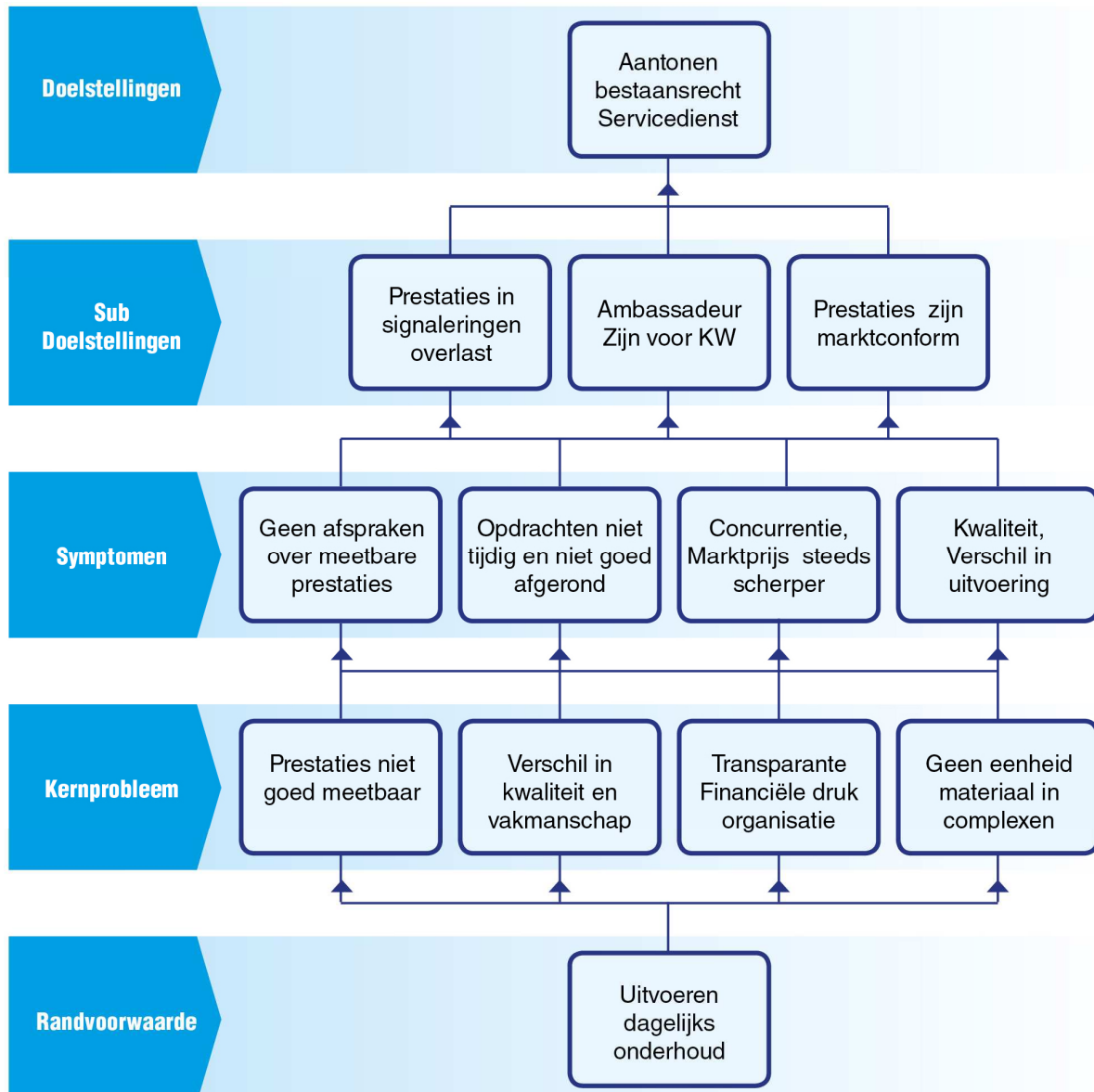
1. Eigen vakkrachten zijn het visitekaartje van KleurrijkWonen en komen achter de voordeur. Zij zijn de ogen en oren in de wijk van KleurrijkWonen en melden bijzonderheden bij Gebiedsbeheer.
2. De prestaties en het tarief van de eigen vakkrachten zijn marktconform.

Wanneer de eigen Servicedienst niet marktconform kan werken en haar meerwaarde niet kan aantonen loopt het voortbestaan van de eigen Servicedienst gevaar, dus zo ook het bestaansrecht.

<sup>3</sup> Bron: Intern financieel rapport januari 2010

## 2.3 Probleemanalyse

Voor het duidelijk krijgen van de probleemstelling wordt een E.C.E. diagram toegepast. Hiermee wordt voor de opdrachtgever een relatie gelegd tussen de doelstellingen, kernproblemen, randvoorwaarden en symptomen.



Figuur 6: Effect-Cause- Effect diagram.

## 2.4 Probleemstelling

Gezien de financiële druk en de maatschappelijke taak van KleurrijkWonen, is het belangrijk te onderzoeken wat de prestaties zijn van de eigen Servicedienst. Zeker gezien de omvang van de omzet en het grote aantal opdrachten dat bij de huurders (achter de voordeur) van KleurrijkWonen wordt uitgevoerd.

Op welke manier kan de Servicedienst aantonen dat haar bestaan een meerwaarde is voor KleurrijkWonen en dat zij zichzelf niet uit de markt priјst?

Wanneer zij dat niet kan aantonen loopt het voortbestaan van de Servicedienst gevaar.

Doelstelling is om de Servicedienst marktconform in te kunnen zetten en de “Ogen en Oren” goed te gebruiken, zodat de maatschappelijke taak, de leefbaarheid bevorderen, gerealiseerd kan worden.

Kijkend naar de probleem- en doelstellingen kom ik tot de volgende hoofdvraag;

### Hoofdvraag

“Op welke wijze kan de Servicedienst efficiënte en marktconforme prestaties leveren, zodat haar voortbestaan zeker is en haar bedrijfskosten dalen?”

Deze hoofdvraag leidt tot de volgende deelvragen:

### Deelvragen

#### Huidige situatie

- Welke prestaties levert de Servicedienst momenteel?
- Hoe ziet de huidige bedrijfsvoering eruit?
- Welke prestaties levert de markt?
- Hoe kijken de stakeholders naar de huidige prestaties van de Servicedienst?
- Hoe zijn de Servicediensten bij collega corporaties ingericht?

#### Gewenste situatie

- Wat zijn de gewenste prestaties van de eigen Servicedienst die nodig zijn voor het onderbouwen van haar bestaansrecht?
- Hoe bereikt de Servicedienst marktconforme prestaties?
- Hoe krijgen wij de gewenste prestaties zichtbaar voor onze stakeholders?

#### Actie

- Op welke wijze kunnen de gewenste prestaties gerealiseerd worden in de eigen Servicedienst van KleurrijkWonen?
- Wat moeten we aanpassen om de gewenste prestaties voor onze stakeholders te realiseren?
- Welke acties moeten er worden genomen voor een efficiënte bedrijfsvoering?

## 2.5 Scope

In dit rapport wordt specifiek onderzoek gedaan naar de prestaties die, zowel door de eigen Servicedienst als door derden (externe aannemers), worden behaald. Dit heeft betrekking op alle prestaties in de uitvoering van het dagelijks onderhoud.

Werkzaamheden op andere gebieden zoals; planmatig onderhoud, werkzaamheden buiten reguliere werktijden (meldkamer) of werkzaamheden die door externen worden uitgevoerd, worden niet in dit rapport opgenomen.





## Hoofdstuk 3



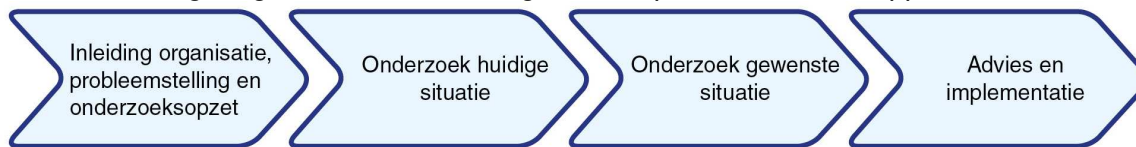
### 3. Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk beschrijft op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd en hoe de keuze is gemaakt voor bepaalde theorie en methodes. Er wordt toegelicht hoe de verkregen gegevens uit de onderzoeksmethodes tot een antwoord leiden op de gestelde onderzoeksvraag.

#### 3.1 Opzet onderzoeksrapport

Dit rapport is opgebouwd volgens de vier onderdelen zoals benoemd zijn in de afstudeerleidraad Technische Bedrijfskunde 2013/2014. De hoofdlijnen bestaan uit; inleiding organisatie, probleemstelling en onderzoeksopzet, beschrijving huidige situatie (IST), beschrijving gewenste situatie (SOLL) en advies en implementatie.

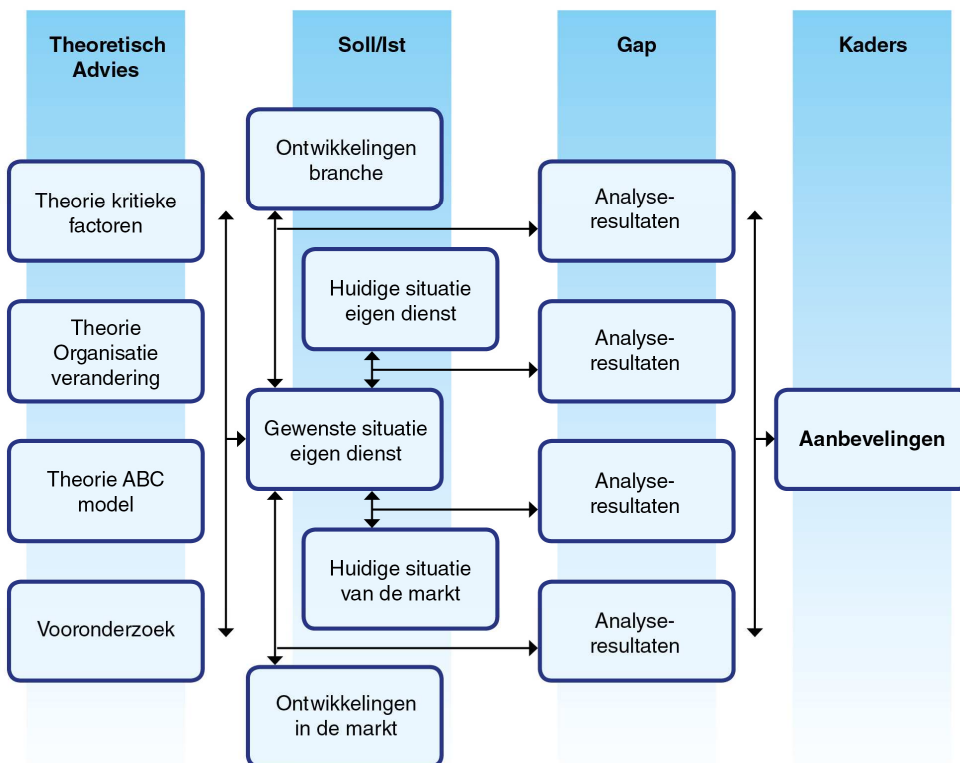
Onderstaand figuur geeft een visualisering van de opzet onderzoeksrapport.



Figuur 7: Opzet onderzoeksrapport

#### 3.2 Methodische verantwoording

Er zijn verschillende methodes waarmee gegevens verzameld kunnen worden om antwoord te krijgen op de geformuleerde onderzoeksvragen. Om tot een keuze te komen welke methoden het beste gebruikt kunnen worden, is er gebruik gemaakt van onderstaand onderzoek model.



Figuur 8: Onderzoek model bestaansrecht Servicedienst

### 3.3 Theoretisch kader

Vanuit de literatuurstudie wordt onderzocht welke theorie er past bij het uitvoeren van dit onderzoek. Zo geeft het boek; Als jij de klant was, van Nicolette Wuring aan dat de klant wil voelen dat een bedrijf oprechte aandacht, inleving, interesse, belangstelling, zorg en respect voor hen heeft. Het boek zegt alles over Input-Outcome- Impact. Na het lezen van deze literatuur is duidelijk naar voren gekomen dat deze niet geheel aansluit bij de probleemstelling van dit onderzoek maar wel leerdoelen geeft voor een mogelijk vervolg na het vaststellen van de aanbevelingen. Om meer inzicht te krijgen in de bedrijfsvoering en kostenverdeling van de Servicedienst is gekozen om het boek Kosten en Resultaat te lezen van Robert S Kaplan. Dit boek geeft veel inzicht met betrekking tot de moderne kostenbeheermethoden. Dit boek ging veel verder in zijn theorie dan voor dit onderzoek noodzakelijk was. Diverse studieboeken die voorgeschreven en gebruikt zijn voor de studie Technische bedrijfskunde en vermeld staan in de literatuurlijst, gaven voldoende theoretische kennis om het onderzoek uit te voeren. Zo heb ik opnieuw het boek gelezen; "Analyse van bedrijfsprocessen", van Jan in 't Veld en het boekje; "Werken met de SWOT- Analyse", van Simone Vermeylen.

### 3.4 Onderzoeksmethoden en gebruikte modellen

Voor het onderzoek zijn een aantal methoden en technieken gebruikt om informatie te verkrijgen en te analyseren. De onderzoeksmethoden die gebruikt zijn bestaan uit interviews en enquêtes.

De interviews die gehouden zijn betroffen open interviews, met een vast patroon in de gestelde vragen. Tijdens de interviews zijn er aantekeningen gemaakt van de meningen en antwoorden van de geïnterviewde. De aantekeningen zijn daarna verwerkt in een datamatrix. De enquêtes zijn verwerkt in een totaal onderzoek dat is uitgevoerd door het KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector) de resultaten worden in de huidige situatie geanalyseerd.

Onderstaande is een overzicht gemaakt van de gebruikte modellen en waarom deze zijn gebruikt in het onderzoeksrapport.

|                          |                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aanleiding:</b>       | D.E.S.T.E.P. Model en Effect-Cause-Effect diagram                                                                               |
| <b>Onderzoeksfase:</b>   | Onderzoek model                                                                                                                 |
| <b>Huidige situatie:</b> | Black-box benadering, Maanreisbenadering, Procesdecompositie, ABC Model, Stakeholders analyse en het Insights vierkleuren model |

#### Gewenste situatie

S.W.O.T. Analyse (O.T.S.W.)

In de aanleiding van dit onderzoek zijn bovenstaande modellen gebruikt om inzicht te krijgen in de probleemstelling. Zo is het D.E.S.T.E.P. model toegepast om inzicht te krijgen in welke invloeden van buitenaf voor KleurrijkWonen van invloed zijn. Het E.C.E. Diagram geeft inzicht tussen de doelstellingen, kernproblemen, randvoorwaarden en symptomen van de probleemstelling. Binnen de huidige situatie wordt gestart met de Black-box benadering van In 't Veld. Daarna wordt ook via deze methode met behulp van de maanreisbenadering een procesdecompositie gemaakt. Om een juiste kostenverdeling te kunnen maken is het model van Cooper, R& Kaplan aangehouden; te weten het ABC model. Via een stakeholdersanalyse worden de rollen en de betrokkenheid van de stakeholders inzichtelijker. Via de S.W.O.T, oftewel; de O.T.S.W. analyse, zijn middels de confrontatiematrix de aandachtspunten inzichtelijk geworden en kunnen de aanbevelingen gemaakt worden om te komen tot de gewenste situatie.



## Hoofdstuk 4



## 4.Huidige situatie (IST)

In dit hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar de antwoorden op de deelvragen “huidige situatie”. Dit onderzoek bestaat uit vijf onderdelen. In het eerste deel wordt gekeken naar de processen en resultaten binnen de Servicedienst. In het tweede deel wordt de klanttevredenheid besproken. In het derde deel wordt onderzocht wat de kosten zijn van de totale bedrijfsvoering. In het vierde deel worden de interviews met collega's uitgewerkt in een stakeholdersanalyse. En in het vijfde deel wordt middels een benchmark de presentaties onderzocht door een vergelijking met collega corporaties. Daarna volgt een conclusie op de huidige situatie.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gezocht op de deelvragen rond de ‘huidige situatie’.

Onderstaand de deelvragen:

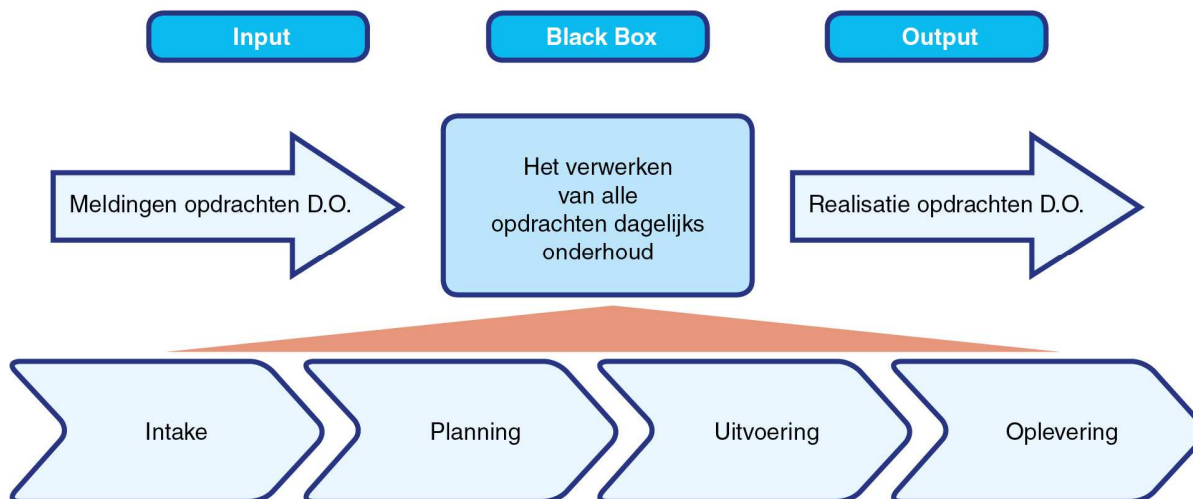
1. Welke prestaties levert de Servicedienst momenteel?
2. Hoe ziet de huidige bedrijfsvoering er uit?
3. Welke prestaties levert de markt?
4. Hoe kijken de stakeholders naar de huidige prestaties van de Servicedienst?
5. Hoe zijn de Servicediensten bij collega corporaties ingericht?

### 4.1 Systeembenadering

Om in beeld te krijgen welke activiteiten binnen het team van de Servicedienst plaatsvinden wordt een procesdecompositie gemaakt. Er wordt gekeken vanuit de buitenkant, de zogenaamde “Black box benadering”. Met behulp van een maanreisbenadering gaan we daarna in het systeem kijken, waardoor we in de black box komen en de elementen van het systeem scheiden.

#### Black box

Onder een black box verstaan we een systeem of subsysteem waarvan de interne elementen en relaties jou (nog) niet bekend zijn of die jij (vooralsnog) buiten beschouwing laat<sup>4</sup>.



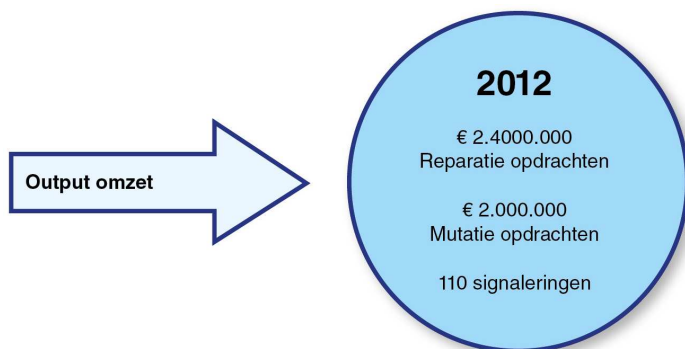
Figuur 9: Black- box benadering Servicedienst

<sup>4</sup> Bron: In't Veld J., 2007 p49



### Input

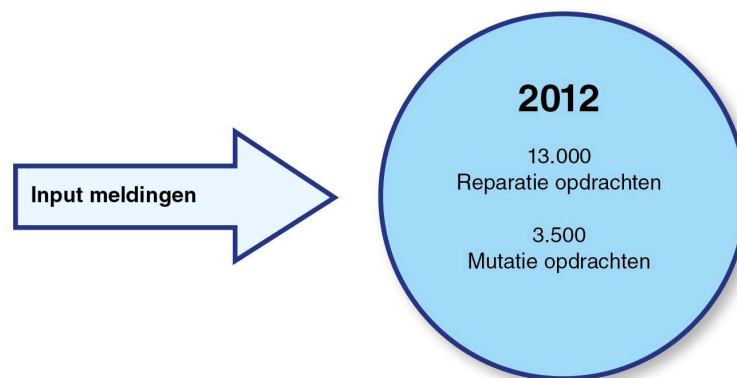
Alle voorkomende reparatie- en mutatiemeldingen (dagelijks onderhoud) komen binnen bij de Servicedienst. Deze meldingen komen van de huurders zelf en/of van de Verhuurmakelaars (team Woonservice). In 2012 waren dat totaal 16.500 meldingen die hebben geleid tot werkopdrachten. Onderstaand een overzicht van de soorten werkopdrachten in het dagelijks onderhoud.



Figuur 10: Aantal meldingen en verwerkte werkopdrachten 2012

### Output

Op basis van de werkopdrachten reparatie- en mutatieonderhoud is er in 2012 een omzet van € 4.500.000,- gerealiseerd. Daarnaast zijn er door de vakkrachten in totaal 110 signaleringen over leefbaarheid gemeld.



Figuur 11: Realisatie omzet en aantal signaleringen 2012

### **Maanreisbenadering**

Binnen het hele systeem zien we vier elementen die met elkaar verbonden zijn. Deze elementen worden middels de maanreisbenadering ingezoomd op detail. Zodat de activiteiten inzichtelijk worden. Het aggregatiestratum waarop verder zal worden ingezoomd is het onderdeel "Uitvoering". Dit hoofdproces heeft een aantal sub processen in een werkstroom staan, wanneer we verder inzoomen op de sub processen (werkstroom) komen de activiteiten in beeld.

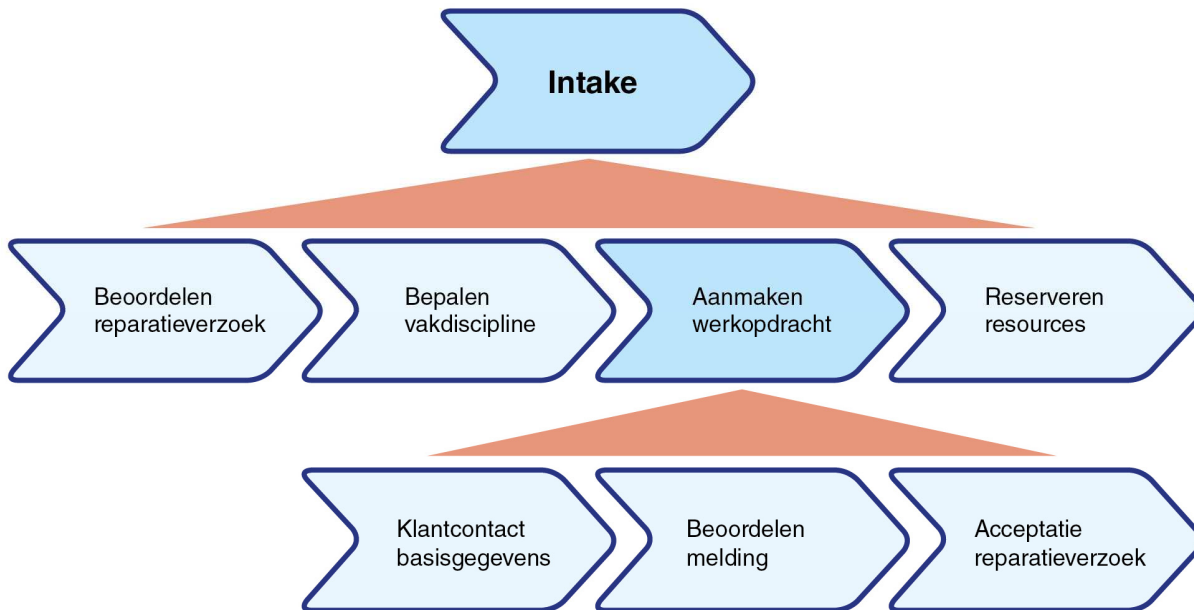
**Maanreisbenadering: Benadering van een systeem door geleidelijk in- of uit te zomen op de details<sup>5</sup>.**

---

<sup>5</sup> Bron: In't Veld J., 2007, P49

## Intake

In onderstaand figuur wordt het element "Intake" inzichtelijk gemaakt door middel van de procesdecompositie. De procesdecompositie geeft weer hoe de processen zijn opgebouwd.



Figuur 12: Procesdecompositie "Intake" binnen de Servicedienst.

### Intake samengevat:

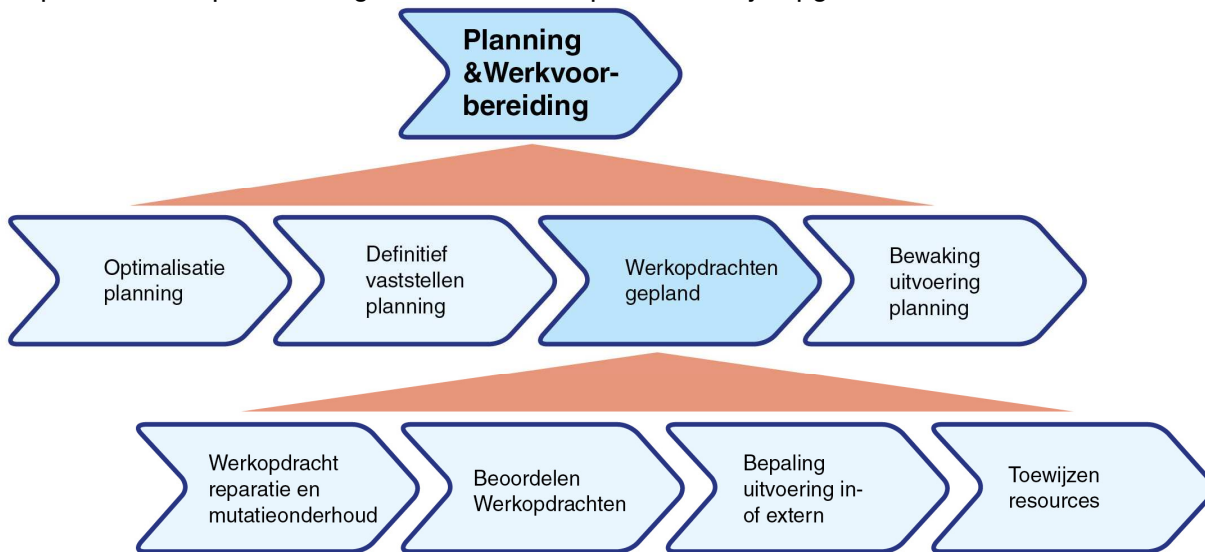
Alle meldingen van reparatieverzoeken komen binnen bij de Intake. Deze worden voor meer dan 90% telefonisch gemeld. Een kleine 10% komt via een email bij de Intake terecht. De Intake beoordeelt dit verzoek en maakt bij acceptatie een werkopdracht aan voor de eigen Servicedienst. Werkzaamheden die een bijzondere en/of een gecertificeerde discipline vereisen, bijvoorbeeld asbest werkzaamheden, worden door gezet naar derden. Meer dan 80% van de werkopdrachten wordt direct ingepland bij de eigen vakkrachten van de Servicedienst. De planning, uitgevoerd door de Intake, bestaat uit een reservering van beschikbaarheid aan menskracht en middelen.

#### **Het Knelpunt wat voortkomt uit deze stap:**

1. Bij meldingen reparatieverzoeken wordt nauwelijks gebruik gemaakt van de digitale mogelijkheden (klantportaal met beslisboom). 90% van de meldingen wordt nog telefonisch gemaakt.

### Planning en werkvoorbereiding:

In onderstaand figuur wordt het element “Planning & Werkvoorbereiding” inzichtelijk gemaakt door middel van de procesdecompositie. Dit geeft weer hoe de processen zijn opgebouwd.



Figuur 13: Procesdecompositie “Planning en Werkvoorbereiding” binnen de Servicedienst.

### Planning en werkvoorbereiding samengevat:

Alle werkopdrachten worden beoordeeld door de planner en/of de werkvoorbereider. Deze werkopdrachten bestaan uit reparatieonderhoud of mutatieonderhoud. De planner beoordeelt de gereserveerde werkopdrachten (algemene resources gereserveerd door de intake) en stelt deze definitief vast op vakkrachtniveau. De Planner en Werkvoorbereider maken een definitieve keuze in welke werkopdrachten door de eigen Servicedienst worden uitgevoerd en welke er worden uitbesteed aan derden. De Werkvoorbereider is verantwoordelijk voor de uitvoering en oplevering van werkopdrachten mutatieonderhoud. De Planner is verantwoordelijk voor een efficiënte planning reparatieonderhoud en voldoende werkvoorraad voor de eigen vakkrachten. Om een beeld te geven welke werkverdeling er wordt gemaakt in de planning en werkvoorbereiding tussen de inzet vakkrachten Servicedienst of derden, zie onderstaand overzicht. In bijlage IV treft u de volledige lijst met omzetcijfers (werkverdeling) 2012.

### Dagelijks onderhoud samengevat 2012 in %

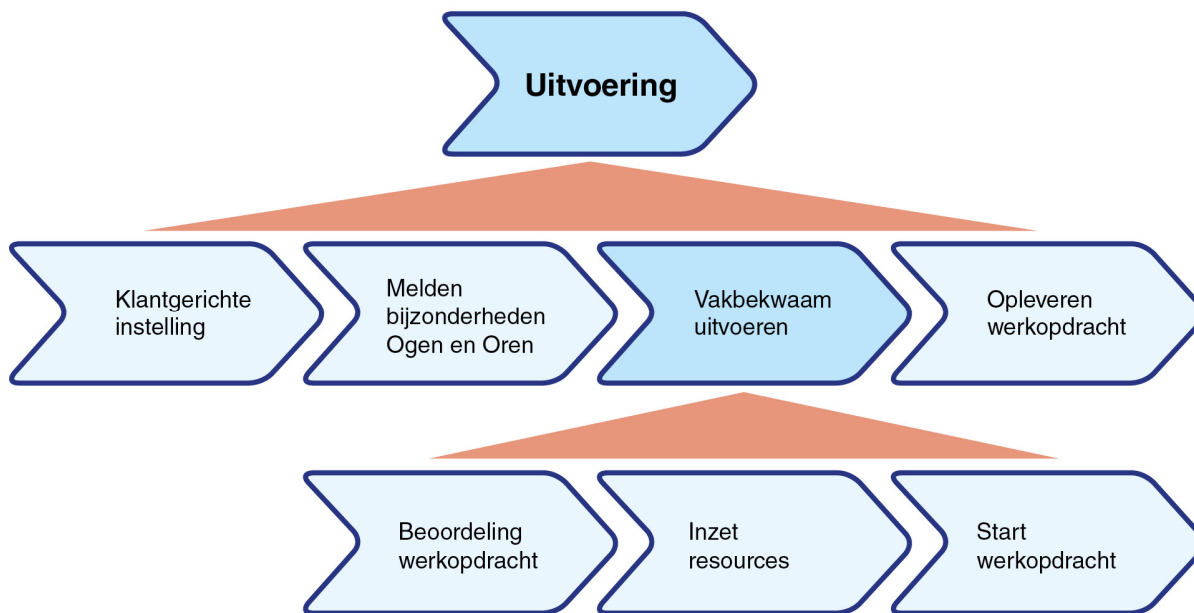
| Reparatieonderhoud     | Vakkrachten | Derden |
|------------------------|-------------|--------|
| Omzet                  | 60%         | 40%    |
| Aantal werkopdrachten  | 85%         | 15%    |
| Mutatieonderhoud       | Vakkrachten | Derden |
| Omzet                  | 30%         | 70%    |
| Aantal werkopdrachten  | 50%         | 50%    |
| Mutatie plus onderhoud | Vakkrachten | Derden |
| Omzet                  | 6%          | 94%    |
| Aantal werkopdrachten  | 40%         | 60%    |

### Het knelpunt wat voorkomt uit deze stap:

2. De vakkrachten worden nog teveel ingezet bij mutatieonderhoud, terwijl er nog ruimte is binnen de werkvoorraad van het reparatieonderhoud.

## **Uitvoering**

In onderstaand figuur wordt het element “Uitvoering” inzichtelijk gemaakt door middel van de procesdecompositie. Deze geeft weer hoe het proces “Uitvoering” is opgebouwd.



Figuur 14: Procesdecompositie “Uitvoering” binnen de Servicedienst.

### Uitvoering

Omdat de uitvoering een belangrijke rol speelt in de prestaties van de Servicedienst worden deze sub processen in een werkstroom nader uitgewerkt. Onderstaand is in het kort deze werkstroom omschreven. De uitvoering van werkopdrachten kan worden verwerkt door inzet eigen vakkrachten en/of derden. Deze opdrachten worden ingepland door de Planner. Bij mutatieopdrachten zijn dit opdrachten volgens vaste normprijzen en bij reparatieopdrachten is dat op basis van regie (nacalculatie).

#### Start, beoordeling werkopdracht, inzet resources en starten werkopdracht

- hier wordt gekeken naar het soort opdracht
- inschatting situatie uitvoering
- keuze maken omtrent in te zetten materieel
- keuze maken omtrent benodigde materialen
- opdracht starten

Deze werkwijze is zowel bij inzet vakkrachten Servicedienst als bij de inzet van derden gelijk.

#### Start, klantgerichte instelling, meldingen bijzonderheden (Ogen en Oren), vakbekwaam uitvoeren en opleveren

- juiste wijze van presentatie bij de klant
- inleven in situatie zoals de klant die ervaart
- beleving van de klant, tijdens uitvoering werkzaamheden, is belangrijk
- oog hebben voor bijzonderheden, zowel technisch als sociaal
- melden van bijzonderheden, o.a.; vervuiling, vereenzaming en/of technische problemen, enz.
- opdracht uitvoeren volgens de gewenste technische kwaliteit
- inzet van de juiste menskracht (aantal uren) en middelen (materieel en materiaal)
- werkzaamheden correct en volledig uitgevoerd (conform werkopdracht)



Er zijn een aantal opvallende verschillen in de werkwijze vakkrachten Servicedienst en de werkwijze van derden.

#### Werkwijze Servicedienst;

- Het uitvoeren van de werkopdrachten door de eigen Servicedienst is (nog) altijd op basis van regie. Dit bij zowel het uitvoeren van reparatie- als mutatieopdrachten.
- De Servicedienst werkt met allround vakkrachten met als doelstelling de werkopdrachten bij het eerste bezoek ook direct te kunnen afronden. In de praktijk lukt dat niet altijd. De oorzaak is de omvang van de werkzaamheden en het gemis aan benodigde vakmanschap bij de vakkracht.
- Daarnaast moet de eigen Servicedienst signaleringen melden in het kader van het gebruik maken van de Ogen en Oren in de wijk. Hier zijn per vakkracht prestatieafspraken over gemaakt. Elke vakkracht moet minimaal 4 meldingen per jaar maken. In bijlage V een overzicht van de aantallen en de soorten meldingen.

#### Werkwijze derden;

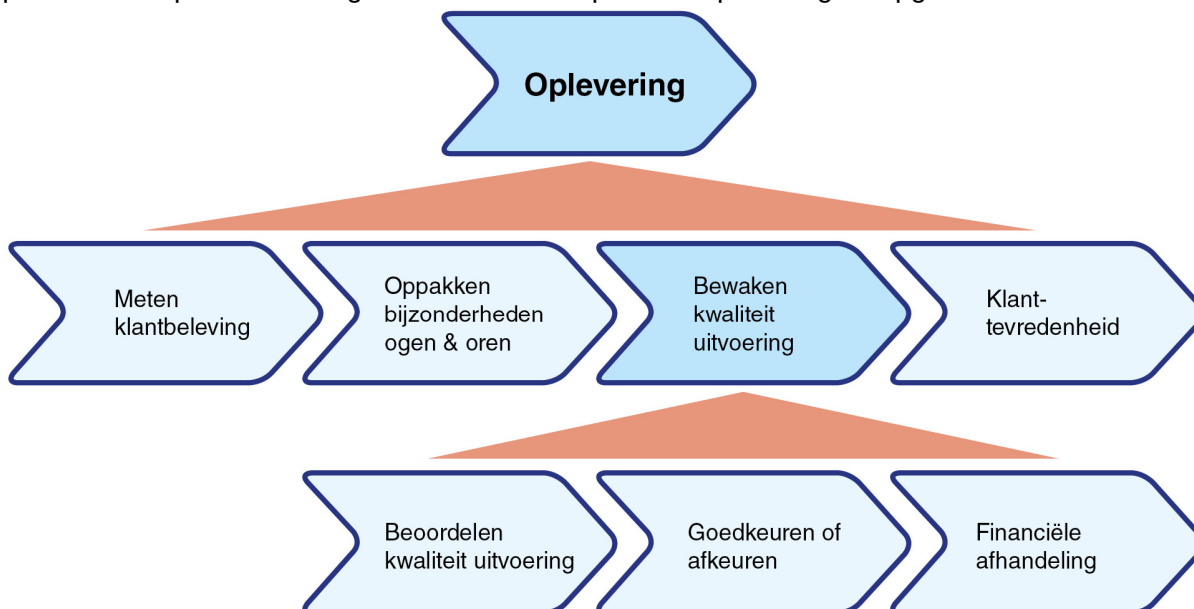
- Het uitvoeren van werkopdrachten reparatieonderhoud is op regiebasis.
- Het uitvoeren van werkopdrachten mutatieonderhoud is op basis van vastgestelde normprijzen.
- Externe partijen worden niet ingezet om meldingen te verrichten in het kader van Ogen en Oren in de wijk. De belangen van derden zijn anders en de externe partijen verwerken zoveel mogelijk mutatieopdrachten.

#### De knelpunten die voortkomen uit deze stap:

3. Niet alle vakkrachten zijn volledig allround
4. Alle reparatieopdrachten worden uitgevoerd op basis van regie
5. De mutatieopdrachten worden alleen door derden met vaste eenheidsprijzen uitgevoerd en door eigen vakkrachten nog op regie basis.

## Oplevering

In onderstaand figuur wordt het element “Oplevering” inzichtelijk gemaakt door middel van de procesdecompositie. Deze geeft weer hoe het proces “Oplevering” is opgebouwd.



Figuur 15: Procesdecompositie “Oplevering” binnen de Servicedienst.

## Oplevering

Bij oplevering van een werkopdracht zijn een aantal zaken van belang; "Wat is de geleverde kwaliteit?" En, "Wat is de klantbeleving geweest?". Het meten van het resultaat "Oplevering" kan direct plaatsvinden na het afronden van dit proces, wat binnen de black box heeft plaatsgevonden. KleurrijkWonen meet dan ook haar klanttevredenheid en kan deze toetsen aan haar doelstellingen. De vakkrachten van de Servicedienst leveren ook nog signalen op in het kader van de Ogen en Oren in de wijk. Deze signaleringen worden door het team Gebiedsbeheer opgepakt en worden na verwerking terug gekoppeld aan de Servicedienst. De vakkrachten hebben soms moeite met de inschatting van relevante signalen, om deze daadwerkelijk te zien en te melden.

### Het knelpunt wat voortkomt uit deze stap:

6. Vakkrachten hebben moeite met het inschatten, zien en melden van relevante signalen.

## 4.2 Klanttevredenheid

Zoals in de inleiding van dit rapport is aangegeven kent KleurrijkWonen een ondernemingsplan met daarin 4 doelstellingen. Eén van die doelstellingen luidt: **"80% van de bewoners waardeert de woning (onderhoud) en de woonomgeving met minimaal een 7"**.

De Servicedienst heeft deze door vertaald naar drie teamdoelstellingen, te weten;

- Minimaal 4 signaleringen per vakkracht (leefbaarheid).
- 80% van alle reparatieverzoeken worden uitgevoerd door eigen vakkrachten (tevredenheid).
- 80% van alle reparatieopdrachten worden binnen twee werkdagen opgepakt door eigen vakkrachten (betrouwbaarheid).

KleurrijkWonen kent diverse methoden om te meten of haar doelstellingen ook worden gehaald. Eén van deze methoden is het inzetten van KWH metingen. KWH staat voor Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector en is een coöperatieve vereniging opgericht door corporaties. Circa 150 corporaties zijn lid van KWH. In 2012 heeft KleurrijkWonen ook weer diverse onderdelen laten meten. Onderdeel van deze meting waren de resultaten en prestaties van de Servicedienst. Onderstaand een overzicht uit de rapportage KWH metingen. In deze resultaten is te zien dat de waardering van de huurders ruim boven de gestelde doelstelling van KleurrijkWonen is.

### KWH Meting

KleurrijkWonen heeft het goed gedaan in 2012. Onderstaande tabel laat op alle fronten een goede score zien over 2012!

| Gemiddelde<br>totaalscore per<br>onderdeel 2012 | Huurder<br>(vragenlijsten) | Informatie-<br>materiaal | Telefonische<br>dienstverlening | Eindscore 2012 |
|-------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------|
| Contact                                         | 7,8                        | nvt                      | nvt                             | 7,8            |
| Bereikbaarheid                                  | 7,8                        | 10                       | 7,2                             | 7,7            |
| Communicatie en<br>informatie                   | 8,5                        | 8,1                      | nvt                             | 8,4            |
| Woning zoeken                                   | 7,6                        | 7,2                      | nvt                             | 7,5            |
| Nieuwe woning                                   | 7,8                        | 8,4                      | nvt                             | 7,9            |
| Huur opzeggen                                   | 8,5                        | 8,6                      | nvt                             | 8,5            |
| Reparaties                                      | 8,5                        | 7,8                      | nvt                             | 8,3            |
| Onderhoud                                       | 8                          | 8                        | nvt                             | 8              |
| Klachten behandelen                             | 6,8                        | 8                        | nvt                             | 7              |

Figuur 16: tabel scores KWH 2012<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Bron: goedgekeurde MT notitie KleurrijkWonen 25-04-2013 (zie bijlage VI)

### 4.3 Bedrijfsvoering

Om de huidige situatie goed in beeld te krijgen zijn de kosten van de bedrijfsvoering Servicedienst onderzocht. Ook hier zijn de jaarcijfers van 2012 aangehouden. Belangrijk hierin zijn de resultaten van de vakkrachten van de eigen Servicedienst. Het aantal uren wat doorberekend wordt per werkopdracht bepaalt wat de kostprijs per uur van een vakkracht is. Binnen de Servicedienst wordt er gebruik gemaakt van een digitaal registratiesysteem. Hier worden de gewerkte uren en materialen geregistreerd. De vakkrachten van de Servicedienst starten en stoppen hun werkdag vanaf één van de vestigingen (Leerdam) van KleurrijkWonen. Ook hebben de vakkrachten een koffiepauze van twee maal een kwartier per dag. Deze vindt plaats in de reguliere werktijd en niet in eigen tijd van de medewerker. Deze invulling van reguliere werktijd heeft invloed op de productie van de vakkrachten.

Onderstaand het aantal geboekte uren via het digitale registratiesysteem in 2012.

#### Geboekte (productieve) uren vakkrachten 2012 (realisatie)

|                          |                         |                                |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Uitvoeren werkopdrachten | 72%                     | 24.250 uur                     |
| Materiaal halen          | 2%                      | 500 uur                        |
| Reistijd                 | 13%                     | 4.250 uur                      |
| Totaal                   | 100%                    | 29.000 uur                     |
| <b>29.000 uur</b>        | <b>22,5 vakkrachten</b> | <b>1.290 uur per vakkracht</b> |

Figuur 17: tabel overzicht uren vakkrachten Servicedienst

### ABC model

Om een juiste toerekening te maken van de gemaakte kosten is er onderzocht of het ABC model een geschikt model is om hier toe te passen. In het ABC model staan de onderstaande vragen centraal;

1. Welke activiteiten worden uitgevoerd met de productiemiddelen van de organisatie?
2. Hoeveel kost het om organisatieactiviteiten en bedrijfsprocessen uit te voeren?
3. Waarom moet de organisatie activiteiten en bedrijfsprocessen uitvoeren?
4. Hoeveel van elke activiteit is nodig voor de producten, diensten en klanten van de organisatie?<sup>7</sup>.

Gezien de huidige bedrijfsactiviteiten en opzet binnen de Servicedienst en de doelstelling van het ABC model, is deze methode niet geheel toepasbaar om dit binnen dit onderzoek mee te nemen. Wel is er gebruik gemaakt van het ABC model om de kostensoort te verleggen naar de uitvoerende partijen. In bijlage VII de hele uitwerking I.K.T. (Integraal Kostprijs Tarief) op basis van de realisatiecijfers 2012. Op de volgende pagina de verdeling van de kosten volgens het ABC model.

---

<sup>7</sup> Cooper, R & Kaplan, R 1999. p67

|                                                 |            |                                    |                     |                    |                   |                      |                     |
|-------------------------------------------------|------------|------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Salarissen<br/>€1.950.000,-</b>              | <b>ABC</b> | <b>Activiteit</b>                  | <b>Salarissen</b>   | <b>Huisvesting</b> | <b>Uitrusting</b> | <b>Ondersteuning</b> | <b>Totaal</b>       |
|                                                 |            | <b>Werkopdrachten verwerken</b>    | €1.461.000,-        | €50.600,-          | €167.000,-        | €102.787,-           | <b>€1.781.387,-</b> |
| <b>Huisvesting<br/>€70.400,-</b>                |            | <b>Werkopdrachten inplannen</b>    | €64.137,-           | €2200,-            | N.v.t.            | €4469,-              | <b>€70.806,-</b>    |
|                                                 |            | <b>Werkopdrachten voorbereiden</b> | €64.137,-           | €2200,-            | N.v.t.            | €4469,-              | <b>€70.806,-</b>    |
| <b>Uitrusting en technologie<br/>€167.000,-</b> |            | <b>Intake en administratie</b>     | €140.370,-          | €8800,-            | N.v.t.            | €17.875,-            | <b>€167.045,-</b>   |
|                                                 |            | <b>Magazijn beheer</b>             | €64.137,-           | €2200,-            | N.v.t.            | €4469,-              | <b>€70.806,-</b>    |
|                                                 |            | <b>Begeleiding uitvoering</b>      | €64.137,-           | €2200,-            | N.v.t.            | €4469,-              | <b>€70.806,-</b>    |
| <b>Ondersteuning<br/>€143.000,-</b>             |            | <b>Management</b>                  | €92.802,-           | €2200,-            | N.v.t.            | €4469,-              | <b>€99.471,-</b>    |
|                                                 |            | <b>TOTAAL</b>                      | <b>€1.950.000,-</b> | <b>€70.400,-</b>   | <b>€167.000,-</b> | <b>€143.000,-</b>    | <b>€2.330.000</b>   |

Figuur 18: Berekening uurloon vakkrachten Servicedienst volgens ABC model.

#### Overzicht van de kosten

|                                  |   |                                                                                                           |
|----------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Salarissen</b>                | → | Salariskosten Servicedienst                                                                               |
| <b>Huisvesting</b>               | → | Huisvesting- en kantinekosten                                                                             |
| <b>Uitrusting en technologie</b> | → | Kleding, wagenpark en keuringskosten                                                                      |
| <b>Ondersteuning</b>             | → | Opleiding, machines en gereedschappen, rente voorraden, automatisering, directie, ondersteuning ICT en BV |

Totaal salariskosten vakkrachten ad. €1.781.378,- gedeeld door totaal 29.000 uur komt op een uurloon voor de vakkrachten van €61,-

Totaal kosten €2.330.000,- gedeeld door totaal 29.000 uur komt op een Integraal Kostprijs Tarief (I.K.T.) van €80,-

#### Samenvattend I.K.T.

- Niet alle productieve uren zijn declarabel, alle werkopdrachten worden uitgevoerd op regiebasis. Start werkdag begint en eindigt op kantoor.
- In de morgen en middag een kwartier koffiedrinken en/of broodje eten, een productieverlies van ½ uur per vakkracht per dag.
- Materiaal inkoopvoordeel is niet meegenomen in deze berekening.
- In de kosten zit ook het verwerken van werkopdrachten aan derden (omzet aannemer), inclusief offertetraject, bewaking, controle facturen en oplevering werkzaamheden.
-



#### De knelpunten die voortkomen uit deze stap zijn:

7. I.K.T. van de Servicedienst €80,- is hoog
8. Veel productieverlies door start en einde werkdag op kantoor
9. Productieverlies door extra twee maal 15 minuten koffiepauze per dag

#### 4.4 Stakeholdersanalyse

Binnen KleurrijkWonen zijn er diverse medewerkers die belang en invloed hebben op prestaties van de Servicedienst, ook wel Stakeholders genoemd. Het is van belang dat je weet wie je Stakeholders zijn en welke rol zij spelen in diverse activiteiten.

Om de Stakeholders in kaart te brengen zijn er volgens Gilmour en Beilin (2006) de volgende stappen te ondernemen<sup>8</sup>:

1. identificeren van de Stakeholders
2. analyse van de Stakeholders
3. visualiseren Stakeholders
4. inzetten Stakeholders

Het in kaart brengen van de Stakeholders vindt plaats om de doelstellingen die de organisatie zich heeft gesteld te realiseren. Belangrijk is dan ook welke belangen er bij welke Stakeholders spelen. Onderstaand een overzicht van de Stakeholders die belangrijk zijn voor de Servicedienst.

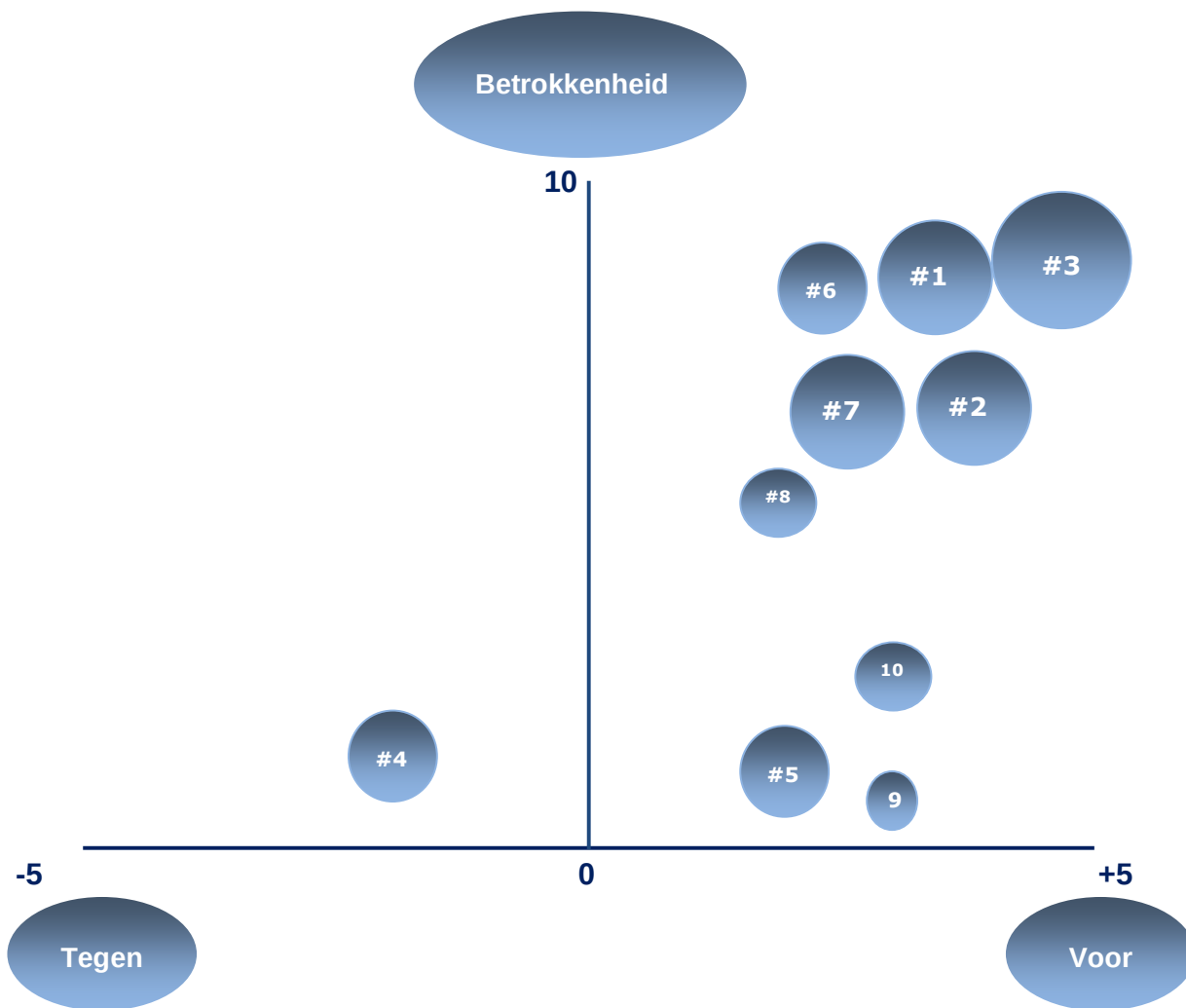
#### Overzicht stakeholders

| Stakeholder | Afdeling        | Aantal | Functie                  | Macht | Betrokkenheid | Houding | Relatie |
|-------------|-----------------|--------|--------------------------|-------|---------------|---------|---------|
| 1           | Wonen           | 2      | Teamleider Woonservice   | 8     | 8             | 4       | 4       |
| 2           | Wonen           | 1      | Teamleider Gebiedsbeheer | 8     | 7             | 4       | 4       |
| 3           | Wonen           | 1      | Manager Wonen            | 9     | 9             | 5       | 9       |
| 4           | Vastgoed        | 1      | Manager Vastgoed         | 6     | 4             | -2      | 3       |
| 5           | Bedrijfsvoering | 1      | Manager Bedrijfsvoering  | 6     | 2             | 2       | 3       |
| 6           | Wonen           | 4      | Verhuurmakelaar          | 6     | 8             | 3       | 3       |
| 7           | Staf            | 2      | Directeur Bestuurder     | 8     | 7             | 3       | 4       |
| 8           | Wonen           | 14     | Woonconsulent            | 5     | 5             | 2       | 3       |
| 9           | Wonen           | 30     | Medewerker Woonservice   | 2     | 2             | 3       | 2       |
| 10          | Wonen           | 4      | Wijkbeheerder            | 5     | 3             | 1       | 2       |

Figuur 19: Overzicht Stakeholders

<sup>8</sup> Bron: Martijn Mulders 2010, p325

Om een goed overzicht te krijgen is onderstaand een grafisch overzicht gemaakt van de stakeholdersanalyse.



Figuur 20: Stakeholdersanalyse

Om een goed inzicht te krijgen in de huidige samenwerking en relatie met de Stakeholders zijn er aan 13 Stakeholders een aantal vragen gesteld. In bijlage VIII vindt u de interviewvragen. Onderstaand de conclusie samengevat per onderwerp:

- Samenwerking Servicedienst
- Communicatie
- Kwaliteit
- Feedback huurders
- Meerwaarde eigen Servicedienst

### Conclusie Stakeholdersanalyse Samenwerking

In het algemeen wordt de samenwerking als goed, prettig en dienstverlenend ervaren.

De medewerkers zijn vriendelijk en altijd bereid om mee te denken. Op de vraag: "Wat kan er specifiek beter?" kwam diverse keren naar voren dat de Servicedienst een te veel op zichzelf staand team is.

Er kan nog veel meer met elkaar overlegd worden en het delen van kennis kan ook nog toenemen. Ook bij het signaleren van meldingen moet er veel meer contact tussen de teams zijn.

## Communicatie

De onderlinge communicatie wordt als goed ervaren. We zijn snel en makkelijk te vinden. Ook hier komt naar voren dat we elkaar vaker zouden moeten opzoeken en in contact moeten treden. Wel komt er vanuit de Servicedienst weinig initiatief tot wederzijdse communicatie. Slecht een enkeling vindt dat de communicatie beter moet en dat komt ook mooi naar voren in de stakeholdersanalyse.

## Kwaliteit

De Servicedienst komt over als een professioneel team en heeft een goede uitstraling. Over de uitvoering heeft iedereen een goede indruk. Dit geldt ook voor de uitvoering van externe partijen. Ook hier is slechts een enkeling minder tevreden over de kwaliteit van uitvoering.

## Feedback huurders

Er komen weinig tot geen negatieve berichten terug over de Servicedienst. De meeste huurders ervaren het als zeer prettig dat de eigen gezichten van de organisatie bij hun over de vloer komen. Sommige huurders vinden het prettig als dezelfde vakkracht voor een andere opdracht weer terug komt.

## Meerwaarde eigen Servicedienst

Een grote meerwaarde zit in het achter de voordeur komen van onze huurders. Zo kunnen, indien nodig, sociale meldingen (leefbaarheid) worden gedaan. Ook heeft de Servicedienst een rol om de organisatie te vertegenwoordigen als ambassadeur. Andere grote voordelen zijn het controleren van het vastgoed en aspecten rondom leefbaarheid.

### De knelpunten die hier naar voren komen zijn:

10. De Servicedienst is te veel een op zichzelf staand team
11. Er moet meer samen worden gewerkt bij signaleringen met team Gebiedsbeheer
12. De Servicedienst kan meer initiatief nemen tot het maken van onderling contact

## 4.5 Benchmark onderzoek

Er zijn een tweetal onderzoeken uitgevoerd binnen de Benchmark. Zo is de markt (externe aannemers) onderzocht en is er een onderzoek gedaan bij meer dan 10 corporaties. In dit onderzoek is uitgegaan van corporaties waarvan de omvang niet meer dan 10% afwijkt van die van KleurrijkWonen. In bijlage IX treft u een samenvatting van de interviewvragen die zijn gesteld.

### Benchmark onderzoek in de markt (externe aannemers)

De markt krijgt opdrachten op regiebasis en middels vaste normprijzen. Hiervoor zijn prijzen ontwikkeld binnen het VGG prijzenboek Adviseurs.

Dit Prijzenboek is een leidraad die landelijk in de corporatie- en bouwsector wordt aangehouden.

Voor opdrachten in regie wordt binnen dit prijzenboek uitgegaan van €50,- per uur incl. 21% BTW.

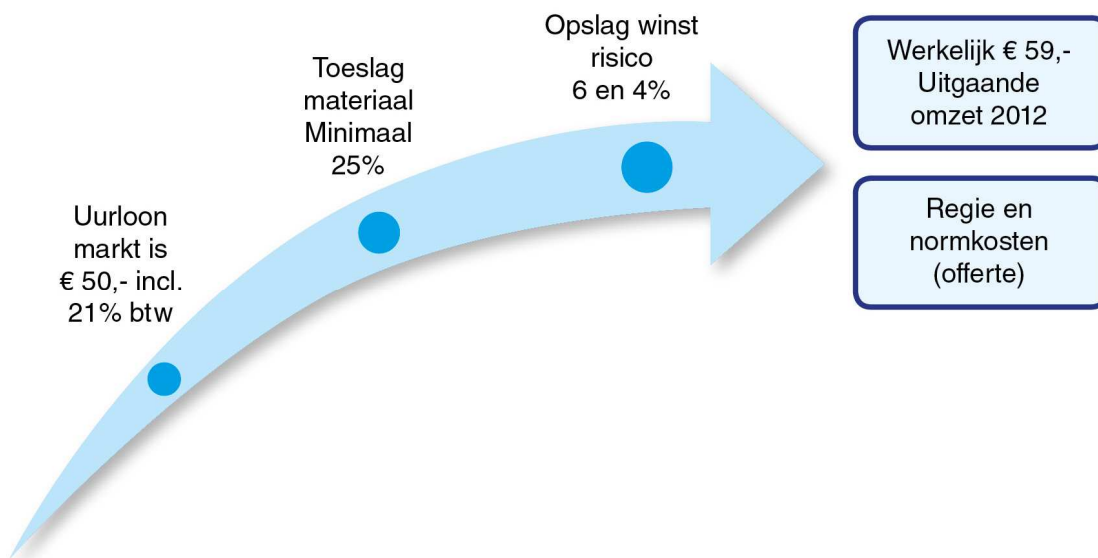
VGG Adviseurs B.V. is een onafhankelijk vastgoed adviesbureau voor opdrachtgevende en ontwerpende partijen in de bouw, ruimtelijke ordening en volkshuisvesting.

De laatste jaren is bij corporaties de aandacht voor beheer en onderhoud sterk toegenomen. Door aanwending van onze financiële kennis en ervaring wordt ook deze markt efficiënt en adequaat bediend, uiteraard toegespitst op de specifieke vragen die in dit marktsegment spelen.

### Prijzenboek dagelijks onderhoud

VGG heeft tezamen met een grote woningbouwcorporatie een uitgebreid prijzenboek voor klachten- en mutatieonderhoud ontwikkeld. Het boek bevat prijzen voor ruim 1100 werkzaamheden en dient als contractstuk voor vaste aannemers van een corporatie. Daarnaast is er een bijbehorend Stabu-bestek beschikbaar<sup>9</sup>.

KleurrijkWonen houdt alleen normprijzen aan binnen het mutatieonderhoud. Hier wordt rekening gehouden met een uurloon van €50,- incl. 21% BTW. De materiaalprijzen zijn allen volgens een norm vastgesteld. De mutatieopdrachten worden middels een vaste prijs (normkosten) in opdracht uitgezet. Bij opdrachten in regie is binnen dit prijzenboek uitgegaan van €50,- per uur incl. 21% BTW. Onderstaand de opbouw van het werkelijke uurloon van de markt (externe aannemer).



Figuur 21: Opbouw uurloon markt

### Benchmark onderzoek, Collega Corporaties

Voor dit onderzoek zijn een 13 tal collega corporaties benaderd. Deze collega's nemen deel aan een platform voor Onderhoudsmanagers waar ook KleurrijkWonen lid van is.

In dit onderzoek is uitgegaan van totaal 10 corporaties waar deze interviews zijn afgenomen waarvan de omvang van de Servicedienst niet meer dan 10% afwijkt van die van KleurrijkWonen. In bijlage IX treft u een samenvatting van de interviewvragen die zijn gesteld.

Onderstaand worden de drie belangrijkste verschillen voor het onderzoek uitgewerkt, te weten:

- Ogen en Oren in de wijk
- Marktconform Integraal kostprijstarief, vakkracht eigen Servicedienst
- Opdrachtverstrekking op regie en/of vaste normprijzen (Standaard Eenheidsprijzen)

### Ogen en oren in de wijk:

Bijna alle corporaties vinden Ogen en Oren in de wijk een van de belangrijkste meerwaarde van een eigen Servicedienst binnen het uitvoeren van het dagelijks onderhoud. Daarnaast zijn de betrokkenheid en een ambassadeur zijn van de organisatie belangrijke meerwaarde. Opmerkelijk is dat er maar bij 2 corporaties deze meerwaarde als een prestatieafspraken is meegenomen.

<sup>9</sup> Bron: <http://www.vgg.nl/werkgebieden/prijzenboeken>

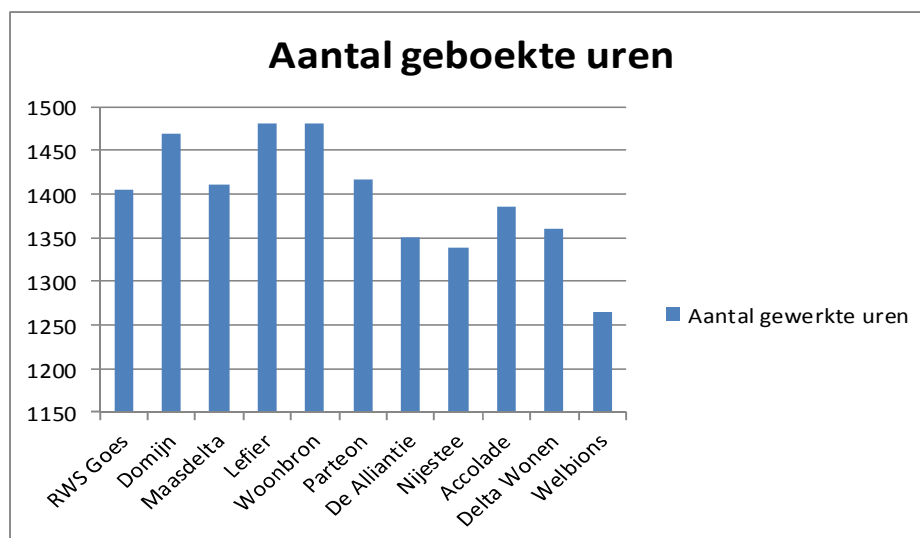
Zeker gezien het feit dat de meeste organisaties de Ogen en Oren als belangrijkste meerwaarde zien. De twee corporaties die dit wel in prestatieafspraken hebben weggezet, ontvangen gemiddeld 25 meldingen per jaar per vakkracht. Dit zijn zowel fysieke- als sociale meldingen. Binnen KleurrijkWonen zijn er gemiddeld vier meldingen per vakkracht in het jaar 2012 geregistreerd.



Figuur 22: Ogen en Oren in de wijk

#### Marktconform Integraal Kostprijs Tarief, vakkracht eigen Servicedienst

De corporaties hebben de bedrijfsvoering redelijk hetzelfde ingericht. Zo zijn ze allen volledig geautomatiseerd, voorzien van bedrijfswagens met voldoende voorraad, goede uitstraling, vakbekwaamheid en professioneel. Wat van belang is voor het Integraal Kostprijs Tarief zijn de gemaakte direct declarabele uren. Aangezien alle werkzaamheden bij reparatieonderhoud op regiebasis uitgevoerd worden is het de vraag of de geboekte uren ook declarabele uren zijn. Onderstaand een overzicht van de gemiddelde geboekte uren per vakkracht 2012.

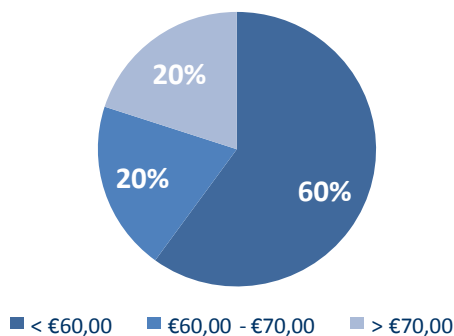


Figuur 23: Overzicht aantal gewerkte uren



In onderstaand schema is het Integraal Kostprijs Tarief van collega corporaties weergegeven. Hier zitten een aantal verschillen in. Dit is gelegen in het feit dat er verschillend gerekend wordt met extra te belasten kosten; denk aan huisvesting, voorraden en kosten ten behoeve van ICT en Bedrijfsvoering.

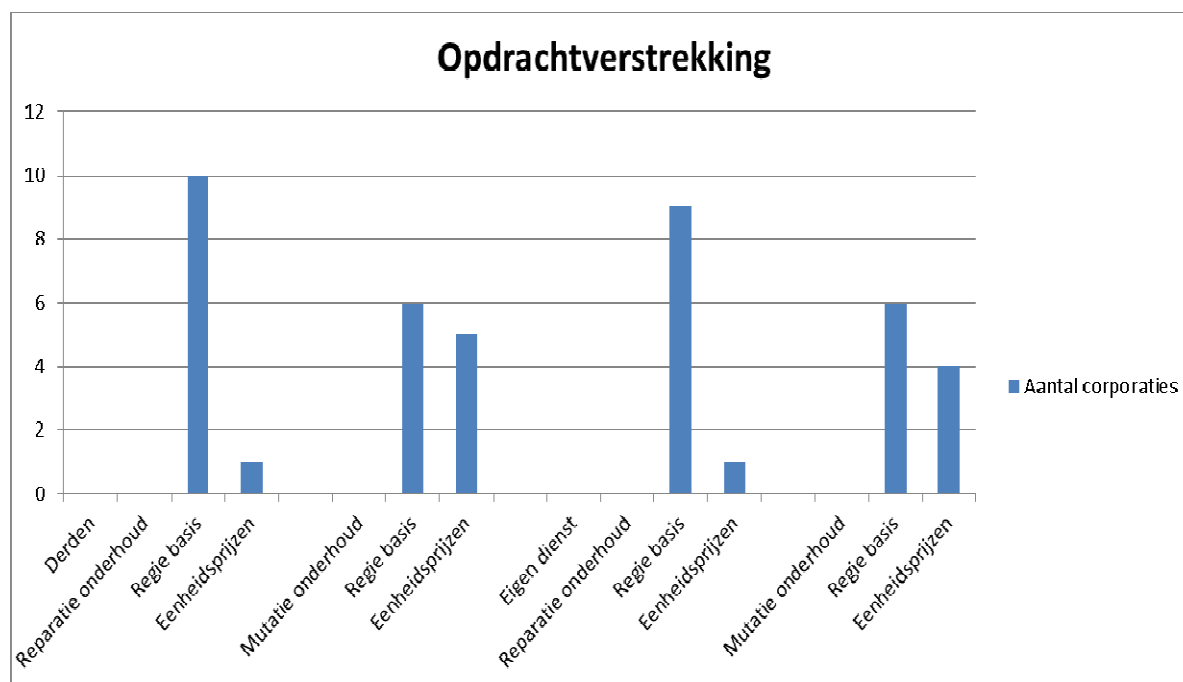
## IKT collega corporaties



Figuur 24: IKT collega corporaties

### Opdrachtverstrekking op regie basis en/of vaste normprijzen (eenheidsprijzen)

Opvallende waarneming is dat bij reparatieopdrachten bijna alle corporaties met eigen vakkrachten werken op regiebasis. Bij mutatieonderhoud is dat verschil iets kleiner. Maar meer dan 70% van alle werkzaamheden eigen vakkrachten worden uitgevoerd op regiebasis. Bij opdrachtverstrekking aan derden worden wel vaker werkopdrachten uitgezet met vaste normprijzen.



Figuur 25: Opdrachtverstrekking

### **De knelpunten die voortkomen uit het Benchmark onderzoek:**

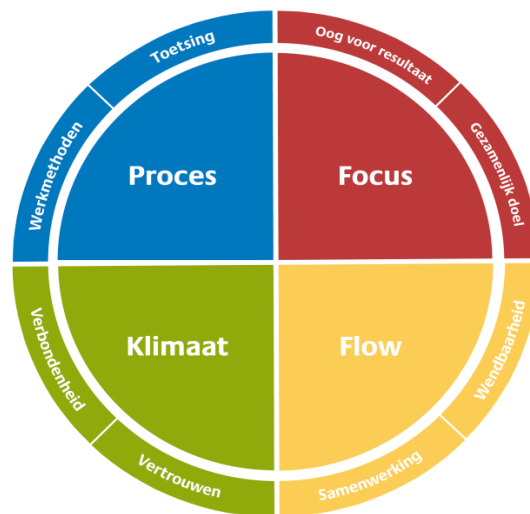
13. Gemiddeld maar vier signaleringen gemiddeld per vakkracht per jaar
14. KleurrijkWonen heeft een hoog IKT ten opzichte van collega corporaties
15. Aantal declarabele uren van KleurrijkWonen zijn te laag
16. Werkzaamheden uitvoeren op regie basis en niet volgens vaste eenheidsprijzen
17. Markt kent een lager uurtarief dan KleurrijkWonen.

#### 4.6 Medewerkers Servicedienst

Om het onderzoek compleet te maken is er gekeken naar de bestaande werkcultuur en houding en gedrag van de medewerkers Servicedienst. In 2013 heeft de Servicedienst een training gevolgd genaamd “Insights Discovery”. Deze training is gegeven om meer inzicht te krijgen in elkaar en het vergroten van je persoonlijke effectiviteit. Gezien deze recente training en bijbehorende conclusies zijn deze meegenomen in dit onderzoek. Bij de implementatie van de aanbevelingen kan rekening gehouden worden met deze uitkomsten om zo een groter draagvlak te creëren en acceptatie te krijgen tijdens het verander traject. Onderstaand wordt in het kort de inhoud uitgelegd van het model “Insights Discovery”.

##### Insights Discovery

De kijk op alledaagse gebeurtenissen, mensen en zelfs wereldzaken wordt gekleurd door onze innerlijke overtuiging. Dezelfde persoon die voor ons een held is kan in de ogen van een ander geen goed doen. Daarom is het goed om bewust te zijn dat wij allemaal verschillend zijn in onze perceptie<sup>10</sup>. Onderstaand het Insights vierkleuren model.



Figuur 26: Insights vierkleuren model<sup>11</sup>

Het Insightswiel is een model dat gebaseerd is op de Jungiaanse voorkeuren. Met behulp van de vier Insights kleuren worden acht typen geïdentificeerd en nader uitgewerkt in het gedrag. Iedereen heeft zo zijn voorliefde voor een kleur en deze is herkenbaar aan een gedragspatroon. Wanneer er inzicht komt in de verschillende patronen kan je ook anticiperen op mogelijke reacties van je medewerkers en collega's.

Middels deze training wilden wij bereiken dat het team begrip krijgt in de persoon wie hij/zij zelf is, wie zijn collega is en hoe je het beste met elkaar om kan gaan. De trainingen met de medewerkers leerden ons dat er een overwegende kleur groen actief is. Dat wil zeggen; men heeft moeite met veranderingen, omdat men zich zorgen maakt over wat dit met de mensen (niet alleen henzelf) doet.

Deze training geeft inzicht in hoe wij deze veranderingen het beste met elkaar moeten bespreken en voorbereiden. De samenvatting van deze training met uitkomsten vindt u in bijlage X.

##### Het knelpunten dat voortkomt uit de training “Insights Discovery”:

18. De medewerkers binnen de Servicedienst hebben een overwegende kleur groen, dat wil zeggen; men heeft moeite met veranderingen.

#### 4.7 Knelpunten huidige situatie

Tijdens het onderzoek zijn diverse knelpunten naar voren gekomen. Hieronder wordt in een lijst de knelpunten weergegeven. Deze knelpunten worden meegenomen in de SWOT analyse om zo de juiste adviezen te kunnen geven met betrekking tot een gewenste situatie (Soll).

| Nummer | Knelpunt                                                                                                                                                                        |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | Bij meldingen reparatie verzoeken wordt nauwelijks gebruik gemaakt van de digitale mogelijkheden (klantportaal met beslisboom). 90% van de meldingen wordt telefonisch gemaakt. |
| 2.     | De vakkrachten worden teveel ingezet bij mutatieonderhoud, terwijl er nog ruimte is binnen de werkvoorraad van het reparatieonderhoud.                                          |
| 3.     | Niet alle vakkrachten zijn volledig allround.                                                                                                                                   |
| 4.     | Alle reparatieopdrachten worden uitgevoerd op basis van regie.                                                                                                                  |
| 5.     | De mutatieopdrachten worden alleen door derden met vaste eenheidsprijzen uitgevoerd en door eigen vakkrachten nog op regie basis.                                               |
| 6.     | Vakkrachten hebben moeite met het inschatten, zien en melden van relevante signalen.                                                                                            |
| 7.     | I.K.T. van de servicedienst ad.€ 80,- is hoog.                                                                                                                                  |
| 8.     | Veel productieverlies door start en einde werkdag op kantoor.                                                                                                                   |
| 9.     | Productieverlies door twee maal 15 minuten koffie pauze per dag.                                                                                                                |
| 10.    | De Servicedienst is te veel een op zichzelf staand team.                                                                                                                        |
| 11.    | Er moet meer samen worden gewerkt bij signaleringen met team Gebiedsbeheer.                                                                                                     |
| 12.    | De Servicedienst kan meer initiatief nemen tot het maken van onderling contact.                                                                                                 |
| 13.    | Gemiddeld maar vier signaleringen per vakkracht per jaar.                                                                                                                       |
| 14.    | KleurrijkWonen heeft een hoog IKT ten opzichte van collega corporaties.                                                                                                         |
| 15.    | Aantal declarabele uren vakkrachten zijn bij KleurrijkWonen te laag.                                                                                                            |
| 16.    | Werkzaamheden uitvoeren op regiebasis en niet volgens vaste eenheidsprijzen.                                                                                                    |
| 17.    | Markt kent een lager uurtarief dan KleurrijkWonen.                                                                                                                              |
| 18.    | De medewerkers binnen de Servicedienst hebben een overwegende kleur groen. Dat wil zeggen; men heeft moeite met veranderingen.                                                  |

#### **4.8 Conclusie huidige situatie**

Belangrijk voor de Servicedienst is dat zij kostenbewust is en een economisch verantwoorde bedrijfsvoering heeft. Er moet worden onderzocht of de huidige omvang van de formatie nog wel nodig is om de doelstellingen te kunnen halen. Kijkend vanuit de probleemstelling zien we dat de prestaties van de eigen vakkrachten een belangrijk onderdeel hiervan zijn. Deze prestaties moeten inzichtelijk gemaakt worden en de kosten van de bedrijfsvoering moeten omlaag. Het aantal werkelijk declarabele uren zijn te laag. De prestaties die nodig zijn om marktconform te kunnen werken, moeten worden verbeterd. Er moet worden gekeken naar de prestaties van de vakkrachten, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Wanneer de vakkrachten gaan werken met standaard eenheidsprijzen zijn de verschillen ten opzichte van de markt beter inzichtelijk. Ook de prestaties onderling worden zichtbaar. Een niet allrounder kan in de problemen komen om zijn productie te halen. Niet alleen de prestaties van de eigen vakkrachten zijn van belang, maar ook die van derden (externe aannemers). Ook deze moeten inzichtelijk gemaakt worden. Zo kunnen we sturen op de gemaakte afspraken en bewaken of de doelstellingen worden gehaald. Ook heeft de Servicedienst een belangrijke maatschappelijke taak om als meerwaarde haar Ogen en Oren in de wijk duidelijk zichtbaar te maken. De signaleringen kunnen nog meer worden uitgebreid en samen met de stakeholders geborgd worden binnen de organisatie. Hierdoor kan veel meer inzichtelijk worden gemaakt wat in de woonomgeving en/of achter de voordeur gebeurt. Bij het starten van het verandertraject moet zorgvuldig omgegaan worden met de medewerkers gezien hun overwegend, de kleur groen zijn (deze kleur geeft aan dat deze personen moeite hebben met veranderingen binnen zijn of haar werkgebied).





## Hoofdstuk 5



## 5. Confrontatieanalyse

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de externe en interne analyse beschreven. Vanuit deze conclusie wordt door middel van een S.W.O.T., ook wel O.T.S.W. genoemd, een analyse gemaakt. Deze analyse brengt de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes in kaart. Vanuit de confrontatiematrix komen de meest urgente aandachtspunten duidelijk naar voren. Deze worden later in hoofdstuk zes meegenomen in de aanbevelingen.

### 5.1 Conclusie externe analyse

Voor KleurrijkWonen zijn de invloeden van buitenaf groot. De financiële positie komt daarmee onder druk te staan. Aangezien de woonlasten blijven stijgen en KleurrijkWonen de woning betaalbaar wil houden voor haar huurders, investeert zij veel in energetische maatregelen. Door de toenemende vergrijzing blijft het belangrijk de doelgroep senioren in de gaten te houden en te ondersteunen daar waar nodig is. Gezien de noodzaak van het kostenbewustzijn is er gekeken hoe de bedrijfsvoering binnen de collega corporaties is ingericht. Hier zie je geen grote verschillen met KleurrijkWonen, maar zijn er wel kansen om ook op een economisch verantwoorde wijze de Servicedienst in te zetten. Zo is het gemiddeld aantal uren per vakkracht hoger dan bij KleurrijkWonen. Ook zie je een verschil ten opzichte van de externe markt. Deze werkt bij mutatieopdrachten op basis van vaste normprijzen, maar de uitvoering van werkopdrachten door eigen vakkrachten Servicedienst nog uitsluitend op regiebasis.

Collega corporaties zien de meerwaarde van de eigen Servicedienst in het zien en melden van signaleringen (Ogen en Oren in de wijk). Wat opvalt is dat zij hier geen concrete prestatieafspraken over gemaakt hebben hoe deze te borgen. De metingen van KWH geven aan dat de huurder van KleurrijkWonen tevreden is over de dienstverlening van de Servicedienst. Hier vanuit is er geen reden om de dienstverlening te wijzigen.

### 5.2 Conclusie van de interne analyse

Uit het onderzoek blijkt dat er nog veel werkzaamheden op een inefficiënte wijze worden uitgevoerd. Zo wordt er op diverse plaatsen binnen de Servicedienst te weinig gebruik gemaakt van de nieuwste technologische middelen. Een voorbeeld hiervan zijn de meldingen reparatieverzoeken. Deze worden bijna uitsluitend telefonisch verwerkt. Ook moet er worden gekeken naar de huidige doelstellingen van de Servicedienst, of en zo ja, hoe deze worden gehaald. Hebben we de huidige formatie binnen de Servicedienst nog wel nodig? Het Integraal Kostprijs Tarief van de Servicedienst is te hoog. Dit komt onder andere door de grote hoeveelheid voorraden, duur wagenpark en onderhoud van gereedschappen en machines die niet of nauwelijks worden gebruikt. De belangrijkste reden is het aantal direct declarabele uren wat de vakkrachten gemiddeld maken. Deze zijn met 1290 uur op jaarbasis te laag. De vakkrachten maken gemiddeld 4 signaleringen per persoon per jaar (Ogen en Oren). Deze signalen worden niet goed met de stakeholders geanalyseerd. De Servicedienst kan meer in contact treden met de stakeholders waardoor zij niet een teveel op zichzelf staand team zijn. Veel stakeholders zijn heel tevreden over de werkwijze en uitstraling van de Servicedienst. Zij horen via de huurders veel positieve verhalen over de werkwijze en uitvoering van de reparaties door eigen vakkrachten van de Servicedienst.

### 5.3 O.T.S.W.

In de O.T.S.W. analyse worden de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart gebracht. Vervolgens worden deze elementen in de confrontatiematrix gewogen waarna de belangrijkste aandachtspunten worden vastgesteld. De confrontatiematrix wordt weergegeven in bijlage XI.

Onderstaand is de O.T.S.W. in kaart gebracht met diverse knelpunten die uit de verschillende onderzoeken naar voren zijn gekomen.



Figuur 27: SWOT analyse

### 5.4 Aandachtspunten

Vanuit de confrontatiematrix kunnen in volgorde van urgentie de drie onderstaande aandachtspunten worden vastgesteld. De eerst twee zijn in urgentie gelijk en verreweg het hoogst. Aandachtspunt drie is een stuk lager maar ook van belang om mee te nemen.

1. Productieverlies
2. Te hoog I.K.T.
3. Huidige automatisering



## Hoofdstuk 6

## 6. Gewenste Situatie (SOLL)

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen en gewenste situatie die vanuit de diagnose van de huidige situatie naar voren zijn gekomen. De aanbevelingen worden uitgewerkt om tot de gewenste situatie te kunnen komen.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gezocht op de deelvragen “gewenste situatie”.

Onderstaand de deelvragen:

1. Wat zijn de gewenste prestaties van de eigen Servicedienst die nodig zijn voor het onderbouwen van haar bestaansrecht?
2. Hoe bereikt de Servicedienst marktconforme prestaties?
3. Hoe krijgen wij de gewenste prestaties zichtbaar voor onze stakeholders?

In de huidige situatie zijn diverse knelpunten naar voren gekomen. Vanuit de SWOT analyse kwamen de volgende drie aandachtspunten naar voren;

1. Productieverlies
2. Te hoog I.K.T.
3. Huidige automatisering

### 6.1 Aanbevelingen Servicedienst

Kijkend naar de aandachtspunten die nodig zijn om de knelpunten in de huidige situatie te kunnen oplossen om te komen tot de gewenste situatie, komen we tot de onderstaande aanbevelingen;

- borging en uitbreiding signaleringen vakkrachten
- borgen dat 80% van alle reparatieverzoeken wordt uitgevoerd door eigen vakkrachten (huidige doelstellingen)
- 80% van alle reparatieverzoeken wordt binnen twee werkdagen uitgevoerd en opgelost (huidige doelstelling)
- tarief Servicedienst is marktconform (I.K.T.)
- productie vakkrachten maximaliseren (aantal direct declarabele uren)
- intake reparatie verzoeken via beslisboom en KCC (Woonservice) en website (klantportaal)
- automatisering optimaliseren (rapportages, signaleringen)

#### Borging en uitbreiding signaleringen vakkrachten

Samen met de stakeholders zal er onderzoek moeten plaats vinden om de Ogen en Oren van onze vakkrachten op de juiste wijze in te zetten. Gezien het aantal werkopdrachten die de vakkrachten verwerken en de bezetting in het werkgebied, moet het aantal signaleringen omhoog. Vanuit de collega corporaties weten we dat het maken van meer meldingen (sociaal en technisch) goed mogelijk is. Samen met Gebiedsbeheer moet er gekeken worden naar de kansen en meerwaarde die de vakkrachten i.h.k.v. leefbaarheid kunnen bieden. Hier is nader onderzoek voor nodig. Tijdens brainstormsessies met de vakkrachten en stakeholders wordt er gekeken hoe dit wordt opgepakt en ingericht.

#### Borgen dat 80% van alle reparatieopdrachten wordt uitgevoerd door eigen vakkrachten

De vraag is hoeveel vakkrachten er nodig zijn om 80% van alle reparatieopdrachten zelf uit te voeren. Uitgaande van het boekjaar 2012 komen we op 13.000 opdrachten. Totaal 13.000 opdrachten à € 170,- gemiddeld per opdracht is een totaalomzet van € 2.200.000,-

Rekening gehouden met 80% uitgevoerd door eigen Servicedienst en rekening houdend met materiaalprijs als onderdeel van de opdracht, komen we op €1.320.000,-. Omzet per vakkracht 1.500 direct declarabele uren x €60,- per uur = € 90.000,-

Om onze doelstellingen te halen hebben wij vijftien vakkrachten nodig (totale omzet/omzet vakkrachten). Op dit moment (huidige situatie) heeft de Servicedienst nog 23 vakkrachten. Hiervan kunnen er acht afvloeien (pensioen, geen gedwongen ontslagen) en kunnen wij deze doelstelling op reparatieopdrachten, nog steeds goed uitvoeren.

#### **80% van alle reparatieopdrachten moet binnen twee werkdagen uitgevoerd en opgelost zijn.**

Om deze doelstelling te halen moet de definitie van de reparatieopdracht helder zijn. Ook moeten de vakkrachten allround zijn in het uitvoeren van de reparatieopdrachten. Vervolgopdrachten worden uitgevoerd door eigen vakkrachten met de benodigde vakdiscipline. De planner speelt hierin een belangrijke rol. Hij moet zorgen voor een strakke planning van de reparatieopdrachten, een logistiek slimme indeling en beslissingen nemen bij escalaties. Ook moet er een goede materiaalkeuzes worden gemaakt. De automatisering moet zo worden ingericht dat deze doelstelling eenvoudig te bewaken is. In de huidige situatie is dat niet mogelijk. Hierdoor is niet zuiver te bepalen of deze doelstelling wordt behaald. In de optimalisatie automatisering wordt hier aandacht aan besteed.

#### **Tarief Servicedienst is marktconform (I.K.T.)**

De kosten van de bedrijfsvoering Servicedienst moeten omlaag. De vakkrachten moeten gemiddeld 1.500 direct declarabele uren maken (DDU). Hierdoor zal het I.K.T. sterk dalen. Onderstaand het overzicht van de totale kosten in de gewenste situatie. De totale onderbouwing op dit overzicht staat in bijlage XII Tarief Servicedienst gewenst.

#### **Berekening gewenst I.K.T. (op basis van de gewenste bezetting)**

| Omschrijving                       | Kosten/uren                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Loonkosten                         | € 1.312.800,-                                   |
| Opleidingen                        | € 21.000,-                                      |
| Wagenpark                          | € 60.820,-                                      |
| Huisvesting                        | € 27.000,-                                      |
| Diverse                            | € 95.000,-                                      |
| <b>Totaal kosten</b>               | <b>€ 1.516.620,-</b>                            |
| Aantal vakkrachten                 | 15                                              |
| D.D.U. per vakkracht per jaar      | 1.500                                           |
| Totaal aantal D.D.U. Servicedienst | 22.500                                          |
| <b>Gewenst I.K.T. vakkrachten</b>  | <b>€ 1.516.620,- : 22.500 uur =<br/>€ 67,50</b> |

#### **Productie vakkrachten maximaliseren (aantal direct declarabele uren)**

De vakkrachten werken nog vanuit de oude werkwijze. Dit moet wijzigen om de gewenste productie te kunnen halen. Onderstaand de noodzakelijke wijzigingen;

- start en einde werkdag bij de klant
- vaste koffietijden 9:30 uur en 14:30 uur vervallen
- werken met eenheidsprijzen (zowel RO als MO)



### **Start en einde werkdag bij de klant**

In de huidige situatie komen alle vakkrachten eerst naar de zaak en vertrekken daar voor start werkdag. De werkdag begint om 7:30 uur. Vanaf die tijd begint de werkopdracht, maar in werkelijkheid is de vakkracht nog niet aan het werk op de eerste werkopdracht en is er sprake van productieverlies. Dit gebeurt ook aan het einde van de werkdag. Gemiddeld genomen komt dit op 1 uur per vakkracht per dag (totaal 23 uur per dag). Per jaar (200 werkdagen) is dit 4.600 uur x uurloon = €276.000,- productie verlies. Met vijftien vakkrachten komt dit verlies op €180.000,-.

Het voorstel is om de werkdag van de vakkrachten te laten starten bij de klant en zo ook zijn werkdag af te sluiten bij de klant. Dit kan door te vertrekken vanuit huis (bussen mee naar huis). Diverse voordelen voor het meenemen van de bussen naar huis zijn; hogere productie, minder reistijd, milieuvriendelijker, geen kosten woon- /werkverkeer. Nadelen hiervan zijn; minder contacten op de zaak met collega's, auto in de avonden niet meer op de zaak (diefstalgevoelig) en de bevoorrading kan niet meer op de huidige wijze plaatsvinden.

Belangrijk om te melden is dat in de huidige situatie er een volledige controle is op het kilometergebruik van de auto's met black boxen. Hiervoor hoeft dus niet te worden geïnvesteerd.

### **Vaste koffie tijden om 9:30 uur en 14:30 uur vervallen**

Vanuit de oude werkwijze van CWL woningbeheer is een ongeschreven regel dat er twee maal per dag een kwartier wordt gegeten en/of koffie wordt gedronken. Deze tijd gaat van de huidige productie af. Binnen de aannemerij is dit gebruikelijk, maar dan is dit eigen tijd van de medewerker. In totaal komt dit neer op een ½ uur per vakkracht per dag.

Totaal per jaar 2.300 uur x uurloon = € 138.000,- productie verlies. Met vijftien vakkrachten komt dit bedrag op €90.000,- per jaar.

### **Werken met eenheidsprijzen**

Alle werkopdrachten die door de eigen vakkrachten van de Servicedienst worden uitgevoerd zijn nu nog op regiebasis. De mutatieopdrachten die door derden worden uitgevoerd gebeuren volgens vaste prijsafspraken. Werkzaamheden reparatieonderhoud worden ook door derden nog op regiebasis uitgevoerd. Om deze prestaties productiever en meetbaar te krijgen moet er binnen het reparatie- en mutatieonderhoud gewerkt gaan worden met eenheidsprijzen.

### **Intake reparatie verzoeken via KCC (Woonservice) en website (klantportaal)**

De intake gaat naar het KCC van Woonservice en via de Website (Klantportaal). Hier kunnen, door het gebruik van een beslisboom, de juiste reparatieverzoeken worden gedefinieerd. Dit wordt in 80% van alle verzoeken zo worden weggezet. De overige 20% wordt doorverbonden aan de Werkvoorbereider van de Servicedienst. De verzoeken die door het KCC in behandeling worden genomen worden naar beschikbaarheid ingepland op de op dat moment beschikbare tijd. De planner bewaakt de planning en maakt deze dagelijks rond 16.00 uur definitief voor de volgende dag.

### **Automatisering optimaliseren (rapportages, signaleringen)**

Er moet meer gebruik gemaakt worden van de huidige technologische ontwikkelingen. We kunnen meer bewaken, rapporteren en vereenvoudigen door gebruik te maken van de nieuwste technieken (ICT). Als we denken aan de opdrachtverstrekkingen, facturatie, rapportages en inzicht in werkopdrachten aan derden, dan kan hier nog veel in worden geautomatiseerd (aannemersportaal).

## **6.2 Risico's**

Gezien de huidige cultuur binnen de Servicedienst is er een risico in de acceptatie van de wijzigingen in taken door de medewerk(st)ers. De prognose in de stijging van echte direct declarabele uren (van 1.300 naar 1.500 uur) moet door vakkracht waar gemaakt worden. De planner moet toezien op voldoende werkvoorraad en de vakkrachten moeten voldoende vakbekwaam en gemotiveerd zijn om de werkzaamheden volgens afgesproken tijden en binnen de eenheidsprijzen uit te voeren. Er moet vanuit een gezamenlijk doel met elkaar aan gewerkt worden. De vakkrachten die moeite gaan krijgen om de gevraagde productie te leveren kunnen een risico vormen in de acceptatie van deze veranderingen. De kwaliteit van menskracht wordt meer inzichtelijk, hier wordt indien nodig ingegrepen. Er wordt veel aandacht besteed aan het communiceren en helder maken van de noodzaak van deze veranderingen.

## **6.3 Conclusie gewenste situatie**

Gezien de aanbevelingen is de belangrijkste conclusie die getrokken kan worden dat de Servicedienst haar bedrijfsvoering kan en moet aanpassen. De huidige inrichting en wijze van uitvoering is niet meer van deze tijd en kan ook niet meer verdedigd worden. Door het invoeren van eenheidsprijzen gaat de productie zichtbaar worden en kan er indien nodig worden bijgestuurd en/of ingegrepen worden. De productiviteit wordt mede hoger door de werkwijze van de uitvoering opdrachten aan te passen. Gezien de huidige cultuur/kleur, moet er zorgvuldig worden gekeken op welke wijze en in welk tempo er tot de gewenste situatie gekomen kan worden.



## Hoofdstuk 7



## 7. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een voorstel voor de implementatie van de in hoofdstuk zes beschreven aanbevelingen gedaan. Ook wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe de implementatie het best kan worden uitgevoerd en zijn de kosten en baten uitgewerkt om het voorstel financieel te verantwoorden.

### Implementatie

Na het uitwerken van de onderzoeks- en analysefase, is de gewenste situatie in kaart gebracht. Om een goede overgang te maken van de huidige situatie naar de gewenste situatie is een implementatieplan opgesteld. Onderstaand is dit plan uitgewerkt met een duidelijke taakverdeling en tijdsplanning. Ook wordt er aandacht besteed aan de mogelijk te verwachten weerstand.

#### 7.1 Overzicht implementatie

Onderstaand een overzicht van de implementaties die nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. Bijlage XIII Implementatieplan per aanbeveling uitgewerkt.

| Implementatieplan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| In dit implementatieplan worden de volgende onderwerpen toegelicht; <ul style="list-style-type: none"><li>- borging en uitbreiding signaleringen vakkrachten</li><li>- marktconform I.K.T.</li><li>- direct declarabele uren vakkrachten maximaliseren</li><li>- intake via beslisboom KCC en Klantportaal</li><li>- automatisering optimaliseren</li></ul> |

Het bovenstaande implementatieplan heeft als doel de gewenste situatie te creëren binnen de Servicedienst. Belangrijk is rekening te houden met de huidige cultuur/kleur. Deze is zoals eerder beschreven hoofdzakelijk groen. Dat wil zeggen dat deze groep medewerkers moeite hebben met veranderingen. In hoofdstuk 7.2 wordt omschreven wat hiervoor de beste aanpak is.

#### 7.2 Insights discovery

Om toch met elkaar dezelfde taal te blijven spreken is het goed stil te staan bij de uitkomst van de training die is gegeven in het najaar van 2013 aan de gehele Servicedienst. Hier is naar voren gekomen dat er een overwegend introverte kleur groen aanwezig is binnen het team. Mensen met de voorliefde groen hebben moeite met veranderingen, omdat ze zich bezorgd maken wat dit met de mensen doet. Ook zoeken groene medewerkers elkaar op. Ze bouwen een hechte relatie op met kleine groepjes collega's wat een negatief effect kan hebben op veranderingen.

Het is van belang deze medewerkers vooraf te benaderen en goed met elkaar af te stemmen welke richting we opgaan en waarom. Ook met elkaar bespreken wat dat voor de medewerkers inhoud en betekend is noodzakelijk. Ook vooraf voorwaarden stellen om zo hun werkaanpak te veranderen en tegelijkertijd hun prestatieniveau te handhaven<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Bron: Insights Discovery Andre Lothain 2007 pagina 26

### 7.3 Planning van de activiteiten

In onderstaande tabel zijn de activiteiten, actienemers en startdata weergegeven die voortkomen uit het implementatieplan.

| Wat                                                            | Wie                                                  | Wanneer                         |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Borging en uitbreiding aantal signaleringen vakkrachten</b> | Teamleider Servicedienst<br>Teamleider Gebiedsbeheer | 2 <sup>de</sup> kwartaal 2014   |
| <b>Marktconform I.K.T</b>                                      | Teamleider Servicedienst<br>Uitvoerder Servicedienst | 2 <sup>de</sup> kwartaal 2014   |
| <b>Productie maximaliseren</b>                                 | Teamleider Servicedienst<br>Manager Wonen            | Nader te bepalen; na besluit MT |
| <b>Intake via KCC</b>                                          | Teamleider Servicedienst<br>Teamleider Woonservice   | 3 <sup>de</sup> Kwartaal 2014   |
| <b>Automatisering optimaliseren</b>                            | Teamleider Servicedienst<br>Informatiemanager        | 3 <sup>de</sup> Kwartaal 2014   |

| Planning Implementatie Servicedienst |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| datum                                | jan-14 | feb-14 | mrt-14 | apr-14 | mei-14 | jun-14 | jul-14 | aug-14 | sep-14 | okt-14 | nov-14 | dec-14 | jan-15 | feb-15 | mrt-15 | apr-15 | mei-15 |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Borging en uitbreiding signaleringen |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Marktconform I.K.T.                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Productie maximaliseren              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Intake via KCC                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Automatisering optimaliseren         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

### 7.4 Evaluatie en bijsturing

Elke maand wordt gekeken naar de resultaten van de implementatie. Met een speciaal hiervoor samengestelde klankbordgroep wordt gekeken naar de vorderingen, resultaten en knelpunten. In deze groep zit ook de veranderaar (coach). Met elkaar kijken ze naar de vooraf gestelde werkstructuur en of deze ook is aangehouden. Ook wordt in deze werkgroep de genoemde activiteiten, die niet uitgewerkt zijn in bovengenoemd implementatieplan maar wel in de tijdsplanning staan, opgepakt. De Teamleider van de Servicedienst is eindverantwoordelijk voor de implementatie.

Per kwartaal wordt een overleg gepand om met de gehele Servicedienst te delen waar we staan in het behalen van het gezamenlijke doel en de noodzakelijke veranderingen. Hier wordt inzichtelijk gemaakt wat onze prestaties zijn en die van de markt. Daar waar nodig sturen wij bij om ons gezamenlijke doel te behalen en onze prestaties op marktconform niveau te brengen en te houden.



## 7.5 Kosten en baten

| Kosten baten analyse                             |            |                    |           |
|--------------------------------------------------|------------|--------------------|-----------|
| Borging en uitbreiding signaleringen vakkrachten |            |                    |           |
| Omschrijving actie                               | Dagen      | Kosten per dagdeel | totaal    |
| Brainstormen met twee teams                      | 1          | 1000               | 2.000     |
| 23 x 8 uur a € 60,- productieverlies             | 1          |                    | 11.040    |
| Coaching en advies                               | 6          | 450                | 5.400     |
|                                                  |            |                    | €18.440   |
| Marktconform I.K.T.                              |            |                    |           |
| Omschrijving actie                               | Dagen      | Kosten per dagdeel | totaal    |
| Onderzoekskosten                                 | 4          | 300                | 2.400     |
| Opleiding planning                               | 4          | 350                | 2.800     |
| Coaching en advies                               | 2          | 450                | 1.800     |
|                                                  |            |                    | €7.000    |
| Productie maximaliseren                          |            |                    |           |
| Omschrijving                                     | Dagen      | Kosten per dagdeel | totaal    |
| Onderzoekskosten                                 | 4          | 300                | 2.400     |
| Coaching en advies                               | 8          | 450                | 7.200     |
| Opbrengstderving 23 x 4 uur a €60,-              | 1          |                    | 5.500     |
|                                                  |            |                    | €15.100   |
| Intake via KCC                                   |            |                    |           |
| Omschrijving                                     | Dagen      | Kosten per dagdeel | totaal    |
| Opleidingskosten                                 | 8          | 550                | 8.800     |
| Automatiseringskosten                            |            |                    | 20.000    |
| Coaching en advies                               | 4          | 1.000              | 8.000     |
|                                                  |            |                    | €36.800   |
| Automatiseringskosten                            |            |                    |           |
| Omschrijving                                     | Dagen      | Kosten per dagdeel | totaal    |
| Aannemers portaal                                |            |                    | 20.000    |
| Opleidingskosten                                 | 4          | 500                | 4.000     |
| Coaching en advies                               | 4          | 1.000              | 8.000     |
|                                                  |            |                    | €32.000   |
| Baten gewenste situatie                          |            |                    |           |
| Omschrijving                                     | aantal     | uurloonverschil    | totaal    |
| verlagen IKT van €80 naar €67,50                 | 1.500x15vk | € 12,50            | € 281.250 |

**Totaal kosten: € 109.340**

**Totaal baten € 281.250**





## Hoofdstuk 8



## 8. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt in enkele eindconclusies antwoord gegeven op de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek.

### 8.1 Conclusies

Onderstaand de hoofdvraag van het onderzoek;

“Op welke wijze kan de Servicedienst efficiënte en marktconforme prestaties leveren, zodat haar voortbestaan zeker is en haar bedrijfskosten dalen?”

Deze hoofdvraag leidt tot de volgende deelvragen: **huidige situatie**;

- Welke prestaties levert de Servicedienst momenteel?
- Hoe ziet de huidige bedrijfsvoering eruit?
- Welke prestaties levert de markt?
- Hoe kijken de stakeholders naar de huidige prestaties van de Servicedienst?
- Hoe zijn de Servicediensten bij collega corporaties ingericht?

#### Antwoord samengevat

Uit onderzoek blijkt dat er nog veel werkzaamheden op een inefficiënte wijze worden uitgevoerd. De prestaties die nodig zijn om marktconform te kunnen werken, moeten worden verbeterd.

Zo zijn het gemiddeld aantal direct declarabele uren per vakkracht lager dan in de markt en worden alle werkzaamheden uitgevoerd op regiebasis. Het Integraal Kostprijs Tarief van de Servicedienst is te hoog. Dit komt onder andere door de grote hoeveelheid voorraden, duur wagenpark, huisvesting (magazijn en werkplaats) en onderhoud van gereedschappen en machines die niet of nauwelijks worden gebruikt. De belangrijkste oorzaak is het aantal direct declarabele uren wat de vakkrachten gemiddeld maken, dit aantal is te laag. Niet alleen de prestaties van de eigen vakkrachten zijn van belang maar ook die van derden (markt). Ook deze moeten inzichtelijk gemaakt worden. Ook moet de Servicedienst meer verbinding maken met de stakeholders om samen de maatschappelijke taak van KleurrijkWonen, de meerwaarde van haar “Ogen en Oren” in de wijk zichtbaar te maken en met elkaar te delen.

De hoofdvraag leidde tot de volgende deelvragen: **gewenste situatie**;

- Wat zijn de gewenste prestaties van de eigen Servicedienst die nodig zijn voor het onderbouwen van haar bestaansrecht?
- Hoe bereikt de Servicedienst marktconforme prestaties?
- Hoe krijgen wij de gewenste prestaties zichtbaar voor onze stakeholders?

#### Antwoord samengevat

De bedrijfsvoering van de Servicedienst kan op een efficiëntere wijze worden ingericht en de productie van de vakkrachten moet omhoog. Door het invoeren van standaard eenheidsprijzen en de werkdagen te starten en te eindigen op de plaats van uitvoering, kan er veel in de productie gewonnen worden. Ook is het belangrijk dat de automatisering verder wordt doorgevoerd om de klant meer van dienst te kunnen zijn en meer inzicht en rapportages te krijgen in prestaties. De signaleringen kunnen nog worden uitgebreid en samen met de stakeholders geborgd binnen de organisatie. Hierdoor kan beter en meer inzichtelijk worden gemaakt wat er in de woonomgeving en/of achter de voordeur gebeurt.

De hoofdvraag leidde tot de volgende deelvragen: **actie;**

- Op welke wijzen kunnen de gewenste prestaties gerealiseerd worden in de eigen Servicedienst van KleurrijkWonen?
- Wat moeten we aanpassen om de gewenste prestaties voor onze stakeholders te realiseren?
- Welke acties moeten er worden genomen voor een efficiënte bedrijfsvoering?

#### **Antwoord samengevat**

Binnen de Servicedienst moet er gewerkt gaan worden met standaard eenheidsprijzen voor zowel de eigen vakkrachten als derden (de markt). Zo worden deze prestaties eender betaald.

Ook moeten er meer prestaties inzichtelijk worden gemaakt. Bijvoorbeeld om te bewaken of de Servicedienst haar doestellingen wel haalt. Hiervoor moet er meer gebruik gemaakt worden van de nieuwste technologische middelen op het gebied van een klant- en aannemersportaal. Binnen de bedrijfsvoering moet gekeken worden om de voorraden te verlagen (rente, ruimte, risico) en de productie te verhogen. Zo moeten de werkdagen van de vakkrachten starten en stoppen bij de klant. Ook kan het verminderen van de huidige huisvesting (magazijn, werkplaats) en aanpassingen van het wagenpark tot een efficiënte bedrijfsvoering leiden. Met de stakeholders moet meer verbinding komen door middel van het in contact treden met elkaar op verschillende bijeenkomsten en/of trainingen om zo met elkaar de doelstelling te behalen.

#### **De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:**

*“Op welke wijze kan de Servicedienst efficiënte en marktconforme prestaties leveren, zodat haar voortbestaan zeker is en haar bedrijfskosten dalen?”*

#### **Antwoord:**

**De Servicedienst moet meegaan in de nieuwste technologische ontwikkelingen om haar huurders optimaal te blijven bedienen (zelfredzaamheid klanten verhogen) en de doelstelling te halen. De bedrijfsvoering van de Servicedienst moet efficiënter worden ingericht. De huidige omvang van de Servicedienst, in bezetting en huisvesting, is niet meer van deze tijd. Voorraden kunnen minder en de werkwijze van de vakkrachten moet effectiever. Zo moet de werkdag starten met de werkopdracht op locatie en eindigen met het afronden van een werkopdracht op locatie. Door de invoering van de eenheidsprijzen gaat de productie omhoog en worden de onderlinge kwaliteiten van de medewerkers inzichtelijker en daar waar nodig bijgestuurd. Het uitvoeren van werkzaamheden van de eigen Servicedienst bij de huurders is van groot belang. Zo komt KleurrijkWonen achter de voordeur bij de huurders en kan tijdig signalen op pakken en melden bij Gebiedsbeheer. Het belang en nut van deze sociale en technische signalen kunnen in kwantiteit en kwaliteit toenemen.**

#### **Aanvullend advies:**

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de Ogen en Oren in de wijk (achter de voordeur komen bij de huurder) duidelijk een meerwaarde is voor KleurrijkWonen. KleurrijkWonen heeft als maatschappelijke taak sociale signaleringen te melden. In dit onderzoek kwam naar voren dat hier geen kaders voor zijn. Er moeten meldingen gemaakt worden, maar er is geen duidelijke norm waar deze meldingen aan moeten voldoen. Het is van belang om hier een aanvullend onderzoek naar te doen. Voor een vakkracht is het belangrijk de juiste kennis te hebben om de juiste signalen op te pakken en hier melding van te maken.

## Literatuurlijst

### Geraadpleegde literatuur

- Aken, J.E. van, Berends, H., Bij, H., van der, 2010 (vierde druk), Problem Solving in Organizations, University Press, Cambridge.
- Grit, R., Guit, R., Sijde, N., van der, 2004), Competentiemanagement persoonlijk ontwikkelplan, Noordhoff Wolters.
- Huls, R. Ir., Obbink, D. Ing., 2013, Afstudeerleidraad Technische Bedrijfskunde.
- In't Veld, J., 2007 (negende druk), Analyse van bedrijfsprocessen, Wolters Noordhoff.
- Kaplan, R. S., Cooper, R., 2004 (derde druk), Kosten en resultaat, Academic Service, Den Haag
- Kleijn, H., Rorink, F. 2007 (derde druk), Verandermanagement, Pearson.
- Lothian, A., 2007, Insights Discovery
- Mandour, Y., Bekkers, M., 2010 (tweede druk), Een praktische kijk op Marketing en strategiemodellen, Academic Service, Den Haag.
- Moussalt, A., Baardman, E., Brave, F., 2011 (tweede geheel herziende druk), Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement, Berenschot.
- Mulders, M., 2010 (tweede druk), 101 management modellen, Noordhoff Uitgevers.
- Verschuren, P., Doorewaard, H., 2007 (vierde druk), Het ontwerpen van een onderzoek, Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.
- Wurring, N., 2009, Als jij de klant was....., Thema, Zaltbommel
- Zegel, J.D., 2011, Van probleem naar prestatie, Uitgeverij op de i, Hilversum.
- Vermeylen, Simone., Werken met de SWOT-analyse, 2006, Uitgeverij Politeia

### Geraadpleegde Websites

- <http://www.bouwbedrijfhiemstra.nl/nieuwbouw/onder-architectuur/> (1-11-2013) (laatst geraadpleegd 21 december 2013)
- [http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Consequenties\\_akkoord\\_Kabinet\\_en\\_Aedes](http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Consequenties_akkoord_Kabinet_en_Aedes) (laatst geraadpleegd 13 november 2013)
- <http://processchema.nl/swimlane/index.html> (laatst geraadpleegd 27 december 2013)
- <http://www.wsw.nl/wetenendoen/beleid/41/> (laatst geraadpleegd 27 december 2013)
- <http://vimeo.com/61358989> (laatst geraadpleegd 25 december 2013)
- <http://connectingcolours.nl/insights/3-1-2014> (laatst geraadpleegd 12 januari 2014)
- [http://www.projectaanpak.noordhoff.nl/sites/7720/\\_assets/7720d09.pdf](http://www.projectaanpak.noordhoff.nl/sites/7720/_assets/7720d09.pdf) (laatst geraadpleegd 28 december 2013)
- <http://www.roelgrit.nl/> (laatst geraadpleegd 10 januari 2014)
- <http://www.kjenning.nl/> (laatst geraadpleegd 28 december 2013)



## Lijst van figuren en illustraties

| <b>Figuur</b> | <b>Omschrijving</b>                               | <b>Pagina</b> |
|---------------|---------------------------------------------------|---------------|
| Figuur 1.     | Organogram KleurrijkWonen                         | 8             |
| Figuur 2.     | Organogram Afdeling Wonen                         | 10            |
| Figuur 3.     | Organogram huidige situatie Servicedienst         | 10            |
| Figuur 4.     | D.E.S.T.E.P.                                      | 14            |
| Figuur 5.     | Vermogen & Kasstroom overzicht                    | 15            |
| Figuur 6.     | Effect-Cause-Effect diagram                       | 16            |
| Figuur 7.     | Opzet onderzoek model                             | 19            |
| Figuur 8.     | Onderzoek model                                   | 19            |
| Figuur 9.     | Black-box benadering Servicedienst                | 22            |
| Figuur 10.    | Aantal meldingen & verwerkte werkopdrachten 2012  | 23            |
| Figuur 11.    | Realisatie omzet & aantal signaleringen 2012      | 23            |
| Figuur 12.    | Procesdecompositie "Intake"                       | 24            |
| Figuur 13.    | Procesdecompositie "Planning & Werkvoorbereiding" | 25            |
| Figuur 14.    | Procesdecompositie "Uitvoering"                   | 26            |
| Figuur 15.    | Procesdecompositie "Oplevering"                   | 27            |
| Figuur 16.    | Tabel score KWH 2012                              | 28            |
| Figuur 17.    | Tabel overzicht uren vakkrachten Servicedienst    | 29            |
| Figuur 18.    | Berekening Uurloon vakkrachten volgens ABC model  | 30            |
| Figuur 19.    | Overzicht Stakeholders                            | 31            |
| Figuur 20.    | Stakeholders analyse                              | 32            |
| Figuur 21.    | Opbouw uurloon markt                              | 34            |
| Figuur 22.    | Ogen & Oren in de wijk                            | 35            |
| Figuur 23.    | Overzicht aantal gewerkte uren                    | 35            |
| Figuur 24.    | I.K.T. collega corporaties                        | 36            |
| Figuur 25.    | Opdrachtverstrekking                              | 36            |
| Figuur 26.    | Insights vierkleurenmodel                         | 37            |
| Figuur 27.    | SWOT analyse                                      | 42            |

## Inhoudsopgave bijlagen

| <b>Bijlage</b> | <b>Onderwerp</b>                                            | <b>Pagina</b> |
|----------------|-------------------------------------------------------------|---------------|
| Bijlage I      | Doelstellingen en Kernwaarden KleurrijkWonen                | 4             |
| Bijlage II.    | Uitwerkingen D.E.S.T.E.P.                                   | 6             |
| Bijlage III.   | Goedgekeurde adviesaanvraag met o.a. nieuw onderhoudsbeleid | 8             |
| Bijlage IV.    | Omzetcijfers 2012 Servicedienst                             | 13            |
| Bijlage V.     | Overzicht signaleringen vakkrachten 2012                    | 16            |
| Bijlage VI.    | MT notitie KWH resultaten 2012                              | 21            |
| Bijlage VII.   | Overzicht Integraal kostprijs tarief                        | 24            |
| Bijlage VIII.  | Stakeholders analyse                                        | 26            |
| Bijlage IX.    | Benchmark onderzoek collega corporaties                     | 29            |
| Bijlage X.     | Training Insights Discovery                                 | 31            |
| Bijlage XI.    | Confrontatiematrix                                          | 35            |
| Bijlage XII.   | Tarief Servicedienst gewenst (I.K.T.)                       | 36            |
| Bijlage XIII.  | Implementatieplan                                           | 39            |