

*Juni 2013*

# **De WoonTafel**

*Vorming van onderhoudsbeleid onder de loep tijdens de AWB Woontafel*

## **Visie delen voor realistisch onderhoudsbeleid**

Mede mogelijk gemaakt door



*Altijd aan uw zijde*

## **Wat is de Woontafel?**

### **Samen meerwaarde creëren met de Woontafel**

De Woontafel is een professioneel en laagdrempelig platform dat collega's van Nederlandse woningcorporaties verbindt. Sluit u aan bij de Woontafel en ga onder leiding van inspirerende specialisten met uw vakgenoten in gesprek. Uw bijdrage is van groot belang! Ook voor uw vakgenoten, want het delen van kennis en visie creëert meerwaarde voor de hele sector. Daarbij is het natuurlijk ook de bedoeling dat u door de input van anderen op nieuwe ideeën en inzichten wordt gebracht.

Samen meerwaarde creëren.

### **Contact**

Voor vragen kunt u contact opnemen met: Antoin Linssen  
E-mail: [a.linssen@awb.nl](mailto:a.linssen@awb.nl)

### **Kijk voor meer informatie op:**

[www.woontafel.nl](http://www.woontafel.nl)  
[www.woontafelblog.nl](http://www.woontafelblog.nl)

Vorming van onderhoudsbeleid onder de loep tijdens de AWB Woontafel

## Visie delen voor realistisch onderhoudsbeleid

**De deelnemende corporaties aan de eerste AWB Woontafelsessie in 2013 waren het er over eens: het formuleren van realistisch en effectief onderhoudsbeleid wordt bemoeilijkt door een aanzienlijk aantal factoren. Alleen al bij de vertaling van beleid naar concrete maatregelen hebben beslissers te maken met een veelheid aan externe factoren zoals regelgeving, de daadwerkelijke staat en mogelijkheden van de woningvoorraad en krimpende budgetten. Bovendien zijn er in termen van interne ketensamenwerking nog flinke stappen te zetten als het gaat om de informatieoverdracht tussen verschillende afdelingen binnen corporaties. Ten slotte speelt de interactie en afstemming met bewoners een rol. Aan de hand van de toelichting op het thema ‘realistisch onderhoud’ van Ritske Dankert voerden de corporaties een intensief en vruchtbaar gesprek.**

Ritske Dankert is werkzaam als freelance planoloog en docent Ruimtelijke Ordening en Planologie bij de Hogeschool Utrecht en de Radboud Universiteit Nijmegen. Vanuit zijn toelichting op realistisch onderhoud legde Dankert de deelnemers de volgende vragen voor:

- Hoe kan onderhoudsbeleid beter worden afgestemd op de praktijksituatie?
- Op welke manier kunnen meer voor de hand liggende oplossingen voor woon- en onderhoudsvraagstukken worden geformuleerd door beleidsmakers te faciliteren met kennis van de praktijksituatie?
- Hoe kan kennis van praktijkprocessen bijdragen aan efficiënter onderhoudsbeleid zodat de beperkte investeringsruimte waarmee corporaties te maken hebben minder van invloed is op de effectiviteit van dit beleid?

Deelnemers van de AWB Woontafel waren vertegenwoordigers van de woningcorporaties Wierden en Borgen Woningstichting, Elkien, Eigen Haard, Woningstichting Weststellingwerf en Oost Flevoland Woondiensten. Alle deelnemers waren verantwoordelijk voor (planmatig) onderhoud binnen hun organisatie.

## **De taken van woningcorporaties**

Dankert trapte de Woontafel af met een beschouwing over onderhoud naar aanleiding van onderzoek door USP, uitgevoerd in januari van dit jaar. “Dit onderzoek wijst uit dat huurders en woningeigenaren dezelfde top drie prioriteiten voor woningcorporaties zien weggelegd: onderhoud van de woningvoorraad, bouwen voor de laagste inkomensgroepen en duurzaamheid en energiebesparing.”

De Woontafel deelnemers merkten op dat het creëren van voorzieningen maar door een klein aantal respondenten als taak werd genoemd, terwijl corporaties daar de afgelopen jaren erg actief in zijn geweest. “Op dat vlak lijkt de komende jaren dan ook een gat te ontstaan”, aldus Dankert. “Omdat corporaties het invullen van voorzieningen in de wijk voorheen steeds vaker op zich namen, hebben gemeenten zich steeds meer teruggetrokken op dit vlak, terwijl corporaties mede door de beperkte investeringsruimte waarmee ze te maken hebben terug moeten naar hun kerntaken.” Een moeilijke kwestie, stelden de deelnemers. “Want de voorzieningen in een wijk en de staat waarin deze verkeren, bepalen voor een aanzienlijk gedeelte de waarde van het vastgoed.”

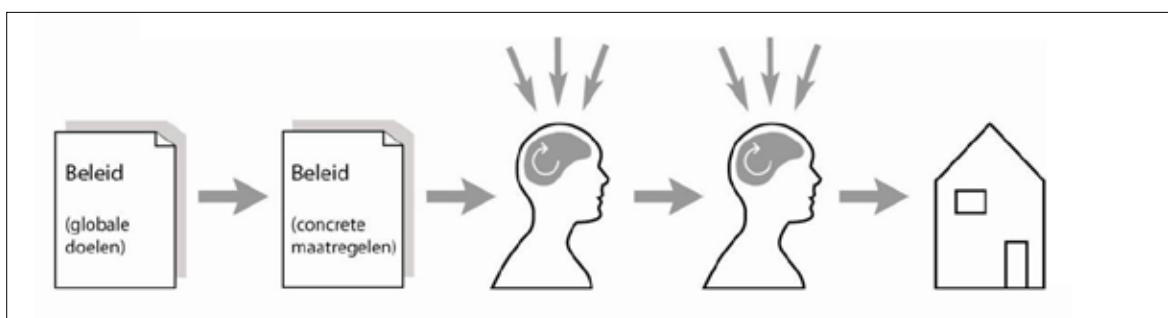
## **Onderhoud en strategisch voorraadbeheer**

Dankert stelde vervolgens de vraag in hoeverre planmatig onderhoud in verbinding staat met strategisch voorraadbeleid (SVB). “Een aantal jaar geleden had ik een adviserende rol bij het formuleren van het strategisch voorraadbeleid voor een Woningcorporatie in Rotterdam. Onder andere in het licht van de scheiding van wonen en zorg en de groei van de corporatie werd de gewenste samenstelling van de woonvoorraad in 2020 beschreven in een beleidsplan. Toen we startten met sessies waarin dit beleid zou worden vertaald naar concrete maatregelen, kwam vanuit de afdeling planmatig onderhoud doodleuk de mededeling dat de betrokken wooncomplexen gerenoveerd zouden worden in 2018. Dat stond immers in het beleidsplan voor planmatig onderhoud.” Volgens Dankert staat dit voorbeeld zeer zeker niet op zichzelf. “Dit project was een eye-opener voor me. Er is binnen corporaties bij de afdeling onderhoud veel kennis aanwezig waarmee beleidsvorming kan worden gefaciliteerd. Echter, er is veelal geen of onvoldoende verbondenheid tussen strategisch voorraadbeleid en de praktijk, waardoor deze kennis geen ondersteunende rol kan spelen. Het resultaat: onderhoudsbeleid dat niet altijd werkbaar en efficiënt is.”

“Er is veelal geen of onvoldoende verbondenheid tussen SVB en de praktijk”

### **Tweezijdig beleid – een visualisatie**

Beter onderhoudsbeleid is dus beleid dat bij de formulering en uitvoering ervan altijd van twee kanten wordt bekeken, stelde Dankert tijdens de Woontafel. “In het proces zijn beleidsmedewerkers en onderhoudsmedewerkers betrokken en ergens in het midden moet de kennis van deze twee bij elkaar komen.” Dankert toonde zijn interpretatie van het proces van onderhoudsbeleid in een visualisatie.



“Dit beeld beschrijft het proces hoe je van beleid bij de uiteindelijke woning terecht komt”, aldus Dankert. “Het proces bestaat uit een aantal niveaus. Allereerst het niveau van strategisch voorraadbeleid, waarin globale doelen voor een langere termijn worden gesteld. Bijvoorbeeld: in 2025 willen we al onze woningen naar een C-label opgeschroefd hebben of dan moet onze voorraad voor minder dan 60 procent uit eengezinswoningen bestaan.” Het tweede niveau is dat van de concrete maatregelen, vervolgde Dankert. “Bijvoorbeeld: die wijk gaan we binnen vijf jaar grondig renoveren of deze woningen gaan we verkopen.”

“Er zijn veel poppetjes betrokken bij de besluitvorming – RVB, beleidsmedewerkers, opzichters – , en al die beslissingnemers nemen natuurlijk het beleid mee, maar worden ook beïnvloed door factoren van buitenaf.”

## Hoe ver vooruit plannen?

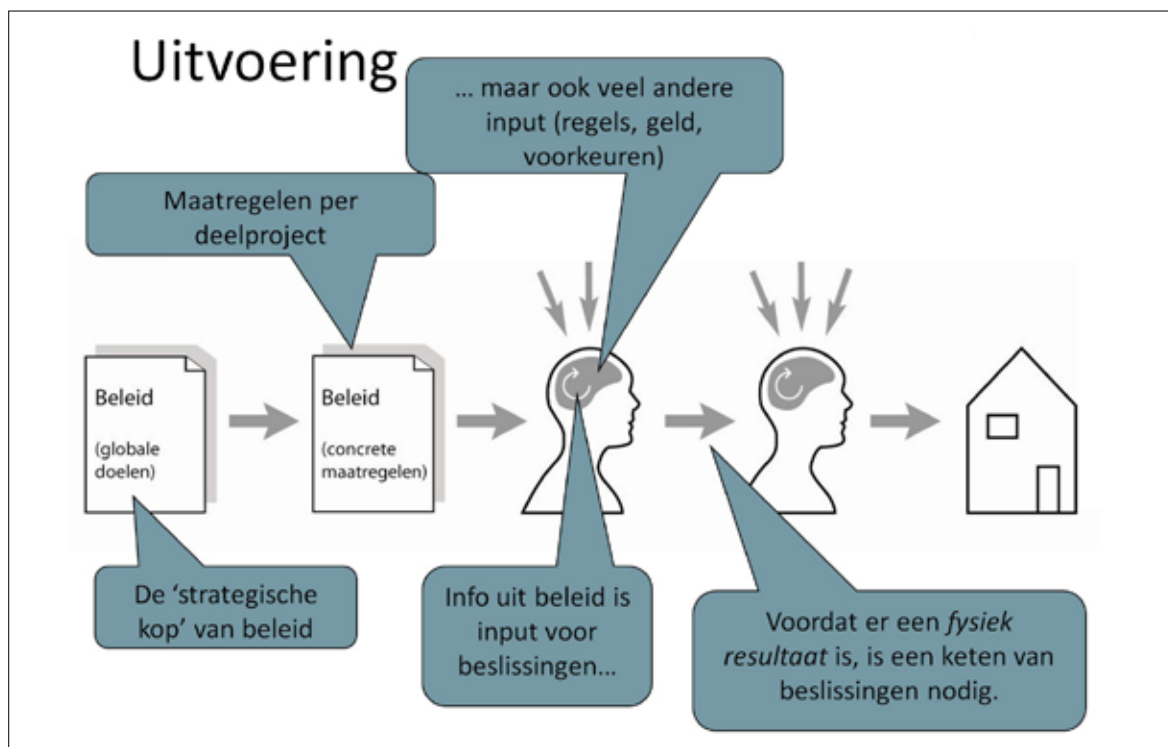
Een ronde door de zaal leerde dat de meeste corporaties als het aankomt op globale beleidsdoelen een periode van 15 jaar vooruitkijken. “Hoewel je op globaal strategisch niveau bijvoorbeeld in verband met de levensduur van je installaties maximaal 15 jaar vooruitkijkt, zijn tussentijdse herijkingen van groot belang”, was het geluid dat vanuit de deelnemers klonk. “Veel verder dan dat kun je ook niet vooruit kijken, de hardheid van je beleid is er na 10 jaar wel af.”

De deelnemende corporatiemedewerkers noemden een aantal factoren die het vooruitkijken op globaal strategisch niveau bemoeilijken. “Beleid is dynamisch, want het is onderhevig aan regelgeving en de kleiner wordende budgetten”, reageerden de deelnemers. “Daarnaast is het moeilijk om het strategische en concrete beleidsniveau op elkaar af te stemmen, omdat de looptijd van het concrete beleidsniveau veel korter is; maximaal 5 jaar.”

De afname van budget maakt het helder dat projecten minder omvangrijk gaan worden dan aanvankelijk gepland was, vervolgde één van de deelnemers. “Uiteindelijk wordt het beleid ook bepaald door het beschikbare budget. Onze Raad Van Bestuur, die voortdurend zicht houdt op borging, vraagt bij het opstellen van onderhoudsbeleid om de uitgaven te minimaliseren. Fasering van projecten is in die gevallen een reële oplossing.”

## Beleid maken is een ingewikkeld proces!

Regelgeving, budgetten enzovoorts zijn volgens Dankert juist de zaken die het maken van realistisch onderhoudsbeleid bemoeilijken. “Er zijn veel poppetjes betrokken bij de besluitvorming – directie, beleidsmedewerkers, opzichters – , en al die beslissers nemen natuurlijk het beleid mee, maar worden ook beïnvloed door factoren van buitenaf. Dat zorgt ervoor dat het proces van beslissingen nemen er in de praktijk veel anders uitziet dan het eerder getoonde schema.”



Het uitvoeringsproces kan daarbij wel tot 5 jaar duren, dus er is sprake van een lange keten voordat er een daadwerkelijk fysiek resultaat is.”

### Het belang van interne samenwerking bij beleidsvorming

Juist daarom is tweezijdig onderhoudsbeleid zo belangrijk, werd besproken. En de interne samenwerking die daarvoor nodig is, blijkt in de praktijk niet altijd aanwezig te zijn bij beleidsmakers. Een deelnemer stelde het als volgt: “beleidsmedewerkers kennen het bezit soms niet goed. Dat zorgt ervoor dat er beslissingen worden genomen die niet door alle afdelingen binnen de organisatie worden geëvalueerd, met als gevolg een beleid waarin allerlei kronkels zitten.”

Juist met die veelheid van factoren waarmee beleidsmakers rekening moeten houden, is het van belang dat ze hun oor te luisteren leggen bij onderhoud, was de algemene mening. “Ketensamenwerking is een hot topic in corporatieland, maar de interne ketensamenwerking wordt vaak vergeten. Terwijl dat toch echt de eerste belangrijke keten is! De initiatiefnemer van nieuw beleid moet altijd beginnen met het verzamelen van informatie, en dat begint al bij de huismeester. Veel informatie komt uit de afdeling onderhoud, en dat is niet voor niets. Het komt nog veel te vaak voor dat er in bestekken geen rekening wordt gehouden met onderhoud.”

Toch bleek tijdens de AWB Woontafel dat er zeer zeker corporaties zijn die manieren hebben ontwikkeld waarmee kennis uit de gehele organisatie wordt gebruikt bij het opstellen van realistisch SVB en onderhoudsbeleid. Eén deelnemer vertelde: “Nadat ons SVB was vastgesteld, hebben we een werkgroep in het leven geroepen die niet alleen uit vertegenwoordigers van de afdelingen vastgoed en wonen bestond, maar uit vertegenwoordigers vanuit alle afdelingen van onze organisatie. Alle output van die werkgroep gebruiken we jaarlijks bij de herijking van ons SVB. Op deze manier proberen we alle beleidsaspecten in ons onderhoudsbeleid te verwerken.”

**“Ketensamenwerking is een hot topic in corporatieland, maar de interne ketensamenwerking wordt vaak vergeten. Terwijl dat toch echt de eerste belangrijke keten is!”**

### **Tweezijdige communicatie voor ketensamenwerking**

Volgens Dankert vervullen de projectleiders planmatig onderhoud – die in het midden van het schema staan – een centrale rol. “Zij bepalen wat er gebeurt en hebben te maken met het beleid aan de ene kant en aan de andere kant de (on)mogelijkheden van hun woningvoorraad en de wensen van bewoners. Zij kunnen dus een ondersteunende rol vervullen bij het vertalen van de input vanuit onderhoudsmedewerkers, de branche en de regelgeving naar strategisch voorraadbeleid.”

De deelnemers van de AWB Woontafel stemden hiermee in. “Die communicatie moet twee kanten op lopen: de implementatie van het strategisch voorraadbeleid in de organisatie moet ook meer aandacht krijgen”, stelde één van de deelnemers. “Alleen dan kan beleid optimaal worden verankerd in de organisatie.”

Dat is inderdaad dé manier om weerstand te voorkomen, haakte Dankert daar op in. “Het komt nog te vaak voor dat onderhouds- of verhuurmedewerkers geen idee hebben waarom ze bepaalde klussen aan het uitvoeren zijn. Niet alleen werkt dat weerstand bij die medewerkers zelf in de hand, maar weerhoudt het hen er ook van om beslissingen te motiveren richting bewoners.”



## **Beleid en bewonersparticipatie**

Dit punt bracht de discussie op weerstand bij bewoners, ook een direct gevolg van onderhoudsbeleid dat niet is gevoed door externe factoren. “Bij grote investeringen moet sowieso de afweging worden gemaakt of bewoners er niet de dupe van worden”, was de mening van de Woontafel deelnemers. “Daarbij kan alleen goed ontwikkeld beleid op heldere wijze worden onderbouwd richting bewoners”, vulde Dankert aan. En zelfs dan blijft bewonersparticipatie een lastig aspect van onderhoud, waren de deelnemende corporaties het met elkaar eens. “Bijvoorbeeld, wanneer je bewoners laat kiezen wat wél en wat niet onderhouden moet worden, kan dat ertoe leiden dat je woningvoorraad niet meer te lezen en dus niet meer goed te beheren is”, stelde één van de deelnemers. “In één van onze moderniseringsprojecten hebben we alle bewoners voor dezelfde keuze gesteld en hebben we geen huurverhoging meegenomen als gevolg van het onderhoud. Het resultaat: we kregen instemming van 70% van de bewoners. Pas bij mutatie ging de huur omhoog. Hoewel we zo minder zekerheid hebben over het terugverdienen van onze investering, hebben we met dit project wél aan onze beleidsdoelstellingen voldaan en de bewoners profiteren van een vermindering van hun stookkosten.” Die werkwijze werd goed ontvangen door de andere deelnemers. “Bij mutaties is die huurverhoging goed te onderbouwen, omdat de woning een hoger aantal punten heeft door alle verbeteringen.”

## **Stagnerende doorstroming**

Maar juist het afnemende aantal mutaties zorgt voor problemen bij het uitvoeren van strategisch voorraadbeleid, gaf één van de Woonafel deelnemers aan. “In het voorbeeld waarbij huidige bewoners niet hoeven bij te dragen aan de verbetering van hun woning, hebben ze juist de neiging om langer te blijven zitten waar ze zitten. En huurverhogingen als gevolg van onderhoud of renovatie zijn moeilijk te verkopen. Bewoners hebben over het algemeen geen boodschap aan argumenten als verbetering van het energielabel.” De steeds lager worden mutatiegraad is inderdaad een noemenswaardig probleem, waren de deelnemers het met elkaar eens. “De overheid zou echter de doorstroming beter kunnen faciliteren”, voegde één van de deelnemers toe. “Met regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, zou de uitvoering van planmatig onderhoud kunnen worden vergemakkelijkt. Denk aan het verplicht vervangen van oude gaskachels door CV-ketels.”

## Stappenplan voor dynamisch SVB en onderhoudsbeleid

Ter afsluiting van de Woontafel beschreef Dankert een stappenplan voor het opstellen van SVB en onderhoudsbeleid dat niet alleen realistisch is, maar ook beter is

**“De overheid zou de mutatiegraad met wetgeving kunnen verhogen om zo de doorstroming te faciliteren”**

verankerd in de organisatie als geheel. “Het opstellen van dynamisch SVB is in de ideale situatie een viertrapsraket, legde Dankert uit. “Het begint met evalueren en inventariseren, daarna wordt het strategische beleid bepaald, vervolgens het beleid voor wijken en woningen en tot slot volgt de uitvoering.” Deze stappen kunnen naadloos worden opgenomen in de jaarlijkse cyclus die een woningcorporatie doorloopt, pleitte Dankert.

“Gebruik de rapportages uit je jaarverslag in de eerste maanden van het jaar om je SVB jaarlijks te evalueren. Op basis daarvan kun je het strategische beleid waar nodig aanpassen. Dat kan met een voorjaarsmemo: welke richting moet ons SVB op? En hoe kunnen we inspelen op trends en ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld regelgeving op het gebied van labelling? Daar zit ook een onderhoudscomponent in, want na de aanpassing van het SVB op basis van de rapportages in het jaarverslag kan het onderhoudsbeleid op die aanpassingen in het SVB worden afgestemd. Bovendien kun je al het bovenstaande verwerken in een kwalitatieve en heldere onderbouwing van je jaarlijkse huurverhoging die in de zomer plaatsvindt.”

**“De stappen voor dynamisch SVB kunnen naadloos worden opgenomen in de jaarlijkse cyclus die een woningcorporatie doorloopt!”**

# De WoonTafel



Alle analyses die in de eerste stappen zijn gemaakt, worden in de ideale situatie gebruikt voor het opstellen of bijwerken van de meerjarenbegroting, legde Dankert uit. “Op die manier worden kennis, trends en de actuele stand van zaken van je woningvoorraad direct in die begroting geborgd. En dat is belangrijk, want een SVB zonder financiële en realistische basis houdt geen stand.”

### **De Woontafel gaat verder!**

Inhoudelijk stopt het niet bij deze Woontafel sessie. Binnenkort brengt de Woontafel via haar Blog een kennisdocument uit dat zich richt op de ontwikkeling van realistisch en uitvoerbaar SVB en onderhoudsbeleid. Houd het Woontafel Blog in de gaten of volg ons op Twitter via @Woontafel.

Tot slot willen we alle deelnemers danken voor het delen van hun kennis en visie.

[www.woontafelblog.nl](http://www.woontafelblog.nl)

# De WoonTafel

## Contact

Voor vragen kunt u contact opnemen  
met: Antoin Linssen  
E-mail: [a.linssen@awb.nl](mailto:a.linssen@awb.nl)

Mede mogelijk gemaakt door

