

Praktisch onderhoudsbeleid

De woningmarkt vraagt om veranderingen in het onderhoudsbeleid. Veranderingen die je niet zomaar van vandaag op morgen realiseert. Het gefaseerd proces vergt in de meeste gevallen een jaar of drie, vier. Dan is de organisatie en het bestand op peil.

Ir. M. Liebregts en ir. P. Huijbregts

Het is onmogelijk om het onderhoud van woningen op zichzelf te bezien. De wijze waarop en de mate waarin onderhoud wordt uitgevoerd, wordt in eerste instantie bepaald door vraag en aanbod op de woningmarkt.

Dat marktmechanisme maakt het noodzakelijk om een kader te scheppen voor het onderhoudsbeleid, afgestemd op het strategisch voorraadbeleid [1].

Onderhoud heeft pas de afgelopen tien jaar de aandacht gekregen van alle partijen in onroerend goed. Voor die tijd was het min of meer alleen maar passen op de winkel. In onderhoudstechnisch opzicht veranderde er niet zoveel. Pas in het begin van de jaren tachtig treedt hierin verandering op.

Hiervoor is een aantal redenen: de omvang van het onderhoud neemt toe door veroudering, geleidelijke schaalvergroting aan de beheerkant, de gangbare aanpak voldoet niet meer door problemen met het na-oorlogse bezit en, tot slot, de technische veranderingen in de nieuwbouw krijgen steeds meer betekenis voor de wijze waarop de bestaande voorraad in stand moet worden gehouden.

De afgelopen tien jaar hebben dan ook bol gestaan van initiatieven. Honderden studiedagen zijn er georganiseerd, nieuwe tijdschriften zijn op de markt verschenen en ook adviseurs en bouwbe-

drijven hebben de markt ontdekt.

De 80-er jaren hebben in het teken gestaan van erkenning, in de 90-er jaren zal deze erkenning praktisch hanteerbaar moeten worden voor alle betrokkenen. In dit artikel wordt aandacht besteed aan de implementatie van een gewijzigde onderhoudsaanpak, de benodigde hulpmiddelen en wat het betekent voor de organisatie. Tevens is er een kleine vooruitblik naar het laatste artikel dat gaat over de onderhoudstechniek zelf.

Verandering

Traditioneel kenmerkt de aanpak van onderhoud zich door het reageren op problemen. Het beleid en de aanpak is meestal ad hoc. De impulsen uit het klachtenonderhoud overheersen en de werkvoorbereiding richt zich ook in eerste instantie op de uitvoering daarvan. Vooruitzichten en zelf een koers bepalen zijn hierbij geen sleutelwoorden.

De verandering is te typeren van een klantengerichte naar een ingreepgerichte aanpak. Niet de klachten bepalen het

beleid en de uitvoering, maar de bewust gekozen ingrepen. Voor de technische dienst van een beheerder is deze wijziging fundamenteel. Daarbij doelen we niet in eerste instantie op allerlei administratieve handelingen en op geautomatiseerde hulpmiddelen.

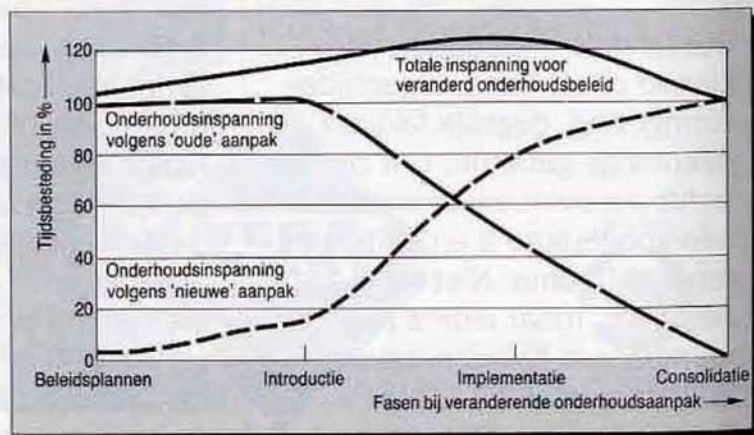
Van grotere betekenis zijn de wijzigingen die optreden in het totale functioneren en denken van de technische dienst en die zich richten op:

- uitwerken van procedures, die afhankelijk zijn van het beleid per project/complex en die de taken en verantwoordelijkheden vastleggen;
- opbouwen van nieuwe ervaringskennis over de huidige en gewenste kwaliteit. Technische oplossingen moeten aansluiten bij de ontwikkelde beleidsopties ten opzichte van onderhoud en verhuur;
- vooruitkijken en -denken, met andere woorden leren anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Vanuit de praktijk is een aanpak ontwikkeld, die het mogelijk maakt dit onderhoudsbeleid inhoud te geven binnen een bestaande organisatie.

Overgangsperiode

Voordat een veranderde, meer praktische onderhoudsaanpak zich kan consolideren is er een overgangperiode nodig. Daarin wordt het gebouwenbestand op niveau gebracht en wordt de nieuwe systematiek in de totale bedrijfsorganisatie ingevoerd.



De auteurs zijn medewerkers van Bureau Bouw-hulp in Eindhoven. Het ingenieurs- en architectenbureau is werkzaam op het terrein van organisatiemanagement en -advisering ten aanzien van onderhoud en kwaliteitszorg. Tevens adviseert het bureau in onderhoudsplannen, verbeterplannen en nieuwbouw.

Dit artikel is het tweede in een reeks van drie artikelen over onderhoudsbeleid en -techniek.

Fasering

Aanpassingen en veranderingen in de aanpak van onderhoud hebben tijd nodig. De oude werkwijze, waarbij klachtgericht wordt gewerkt, heeft decennia lang goed gefunctioneerd. De hele organisatie, de ontwikkelde kennis en de aanwezige vaardigheden zijn erop afgestemd. De wijsheid 'geen oude schoenen weggoien vóór er nieuwe zijn' gaat ook hier op.

Uitgangspunt bij de hier gepresenteerde aanpak is, dat zo goed mogelijk aangesloten wordt bij de bestaande kennis en ervaring van de organisatie. In de praktijk houdt dit in, dat medewerkers op alle niveaus bij de opeenvolgende stappen betrokken worden op basis van hun taken en verantwoordelijkheden.

Ook kennisoverdracht in de vorm van bedrijfsgerichte cursussen, al dan niet gekoppeld aan projecten, is een essentieel hulpmiddel bij de invoering van de gewenste onderhoudsaanpak.

Er zijn grofweg vier fasen in het veranderingsproces te onderscheiden: de beleidsfase, de introductie, de implementatie en de consolidatie.

Beleidsfase Hierin staan de beleidsplan(nen) op complexniveau centraal. Het strategisch voorraadbeleid, zoals dat binnen de organisatie inhoud heeft gekregen, wordt vertaald naar een onderhoudsbeleid per complex.

Het beleidsplan in deze fase geeft aan welke kwaliteit er per complex in de tijd wordt nagestreefd en welke middelen daarvoor beschikbaar worden gesteld. Of de gewenste kwaliteit binnen het gestelde budget te verwezenlijken is, wordt door middel van globale jaarramingen getoetst. Deze ramingen zijn gebaseerd op een basis-onderhoudsstrategie, die per complex verbijzonderd wordt. Aan de basisstrategie liggen vaste onderhoudscycli ten grondslag. Afhankelijk van de bestaande kwaliteit van het complex moet al dan niet (onvoorziene) achterstand in onderhoud ingehaald worden, de inhaalvraag.

Een beleidsplan omvat de volgende documenten:

- doelstellingen onderhoudsbeleid;
- basis-onderhoudsstrategie, aanpak door middel van ingrepen;
- eerste opzet van complexdocumentatie, waarin opgenomen een aktueel kwaliteitsbeeld en ervaringsgegevens uit het geplande en niet-geplande onderhoud;
- globale begroting voor het meerjarig onderhoud.

Introductie De introductie van de veranderde aanpak van het onderhoud gebeurt aan de hand van de ervaringen in

één of meer complexen, pilot-projecten. Deze projecten hebben de functie de ontwikkelde kennis in de praktijk over te dragen aan het onderhoudsapparaat van de corporatie. Korte cursussen en instructies per onderwerp kunnen het inzicht in de werkwijze vergroten. Het verzamelen en verwerken van informatie in een concreet pilot-project is te zien als een oefening in de werkwijze en levert direct toepasbare resultaten op.

Bovendien worden in de introductiefase de beleidsplannen uitgewerkt tot taakstellende onderhoudsplanningen en uitvoeringsplanningen.

De taakstellende onderhoudsplanning op complexniveau heeft meerdere functies. Binnen de gestelde randvoorwaarden uit het beleidsplan wordt er gewerkt aan planoptimalisatie. Daarbij wordt gepoogd de onderhoudswerkzaamheden op de middellange termijn zo efficiënt mogelijk te organiseren. Daartoe wordt de globale meerjarenonderhoudsbegroting verfijnd ten aanzien van alle elementen, die de eerste vijf jaar om onderhoud vragen. De kwaliteitsopname wordt geaktualiseerd, waar nodig of gewenst worden nieuwe oplossingen ingezet en relevante hoeveelheden nauwkeurig verzameld.

Het uitvoeringsplan en een groot onderhoudsplan zijn voor iedere corporatie weer bekend terrein. Het werken met een standaard-onderhoudsstrategie bevordert het werken met standaardoplossingen en standaardbestek. Vooral de grootte van de inhaalvraag bepaalt de benodigde inzet van de corporatie.

Na de introductiefase moet er een duidelijk beeld bestaan over de taken en verantwoordelijkheden bij de nieuwe aanpak.

Implementatiefase Hierin wordt definitief overgegaan tot de nieuwe onderhoudsaanpak. Alle organisatorische en personele voorwaarden zijn aanwezig om tot een planmatige aanpak over te gaan.

Consolidatie (en bijstelling). Tot slot is het van belang de uitgestippelde lijnen vast te houden en tijdig bij te stellen.

Door de ingreepgerichte wijze van werken is er geen constante aandacht nodig voor ieder complex. Alleen complexen waar een 5-, 15- of 30-jarige ingreep voor de deur staat, krijgen de volle aandacht. In de tussentijd blijft de aandacht beperkt tot het klachten- en mutatie-onderhoud en het goed documenteren van de onderhoudservaringen.

Maar voordat een woningbestand in dit rustige vaarwater terecht is gekomen en van consolidatie sprake kan zijn, is er een overgangperiode nodig. Afhankelijk van de grootte en de complexiteit van het

Basisstrategie en inhaalvraag

De basisstrategie gaat uit van vier onderhoudscycli en kent per gebouwtype zijn daaraan gekoppelde onderhoudswerkzaamheden. In deze cycli zitten:

- jaarlijkse verzorgingsbeurt, gericht op het vermijden van klachten en verlengen van de levensduur van verschillende gebouwelementen;
- kleine schilderbeurt om de 5 jaar;
- kleine onderhoudsbeurt na circa 15 jaar (15-jarige ingreep);
- grote onderhoudsbeurt, die ook gecombineerd kan worden met het opheffen van woontechnische gebreken na ongeveer 30 jaar.

Aan de hand van een schatting van de bestaande kwaliteit kunnen er redenen zijn om van deze tijdsyclus af te wijken. Dit in het geval als er kwaliteitstekortkomingen aan gebouw en installatie zijn, die zich op basis van de verwachte levensduur en de erbij behorende onderhoudswerkzaamheden nog niet hadden mogen voordoen.

Met de corrigerende werkzaamheden, die dit tot gevolg heeft, wordt de basisstrategie per complex aangevuld. Deze aanvulling wordt de 'inhaalvraag' genoemd. Een stukje onderhoud, dat niet voorzien is moet ingehaald worden.

Het resultaat van deze benadering is een gebouw, dat gedurende de exploitatieperiode zoveel mogelijk zijn oorspronkelijke kwaliteit behoudt.

Jaarlijkse verzorgingsbeurt

De jaarlijkse verzorgingsbeurt omvat drie hoofdactiviteiten:

- verzorgen van technische installaties (c.v., lift e.d.);
- verzorgen van het schilderwerk;
- verzorgen van alle bewegende delen en mogelijke verstoppingspunten.

Het verzorgen van de technische installatie is vaak al een onderdeel van het onderhoudsbeleid. De overige delen zijn een relatief nieuwe benadering, maar ontmoeten veel positieve reacties bij zowel corporaties als huurders.

De jaarlijkse verzorgingsbeurt van het schilderwerk maakt het mogelijk de schilderbeurt om de vijf jaar te verrichten, zodat het onderdeel kan worden van het totaal van de onderhoudsactiviteiten, die periodiek (5 jaar) plaatsvinden.

De overige jaarlijkse verzorging heeft betrekking op het nalopen en reinigen van dakgoten, het nalopen van kranen en afvoeren, hang- en sluitwerk van aanrechtkasten e.d. Dit vervult een preventieve functie voor het klachtenonderhoud.

Om de jaarlijkse onderhoudsbeurt goed te kunnen sturen en begeleiden worden per complex checklists ontwikkeld, waarmee kan worden nagegaan wat het resultaat en de kosten zijn. Bij de checklist hoort ook een globale werkomschrijving voor de onderhoudsmonteur.

bezit kan die periode zo'n 3 à 4 jaar belopen. Jaren waarin zowel het woningbestand op het gewenste kwaliteitsniveau wordt gebracht alsook de onderhoudssystematiek wordt geïntroduceerd op alle niveaus.

Onderhoudsysteem

Bij de introductie en implementatie staan de complexen centraal. De nieuwe elementen van de onderhoudsaanpak worden per complex gereorganiseerd, volgens de in het beleidsplan bepaalde volgorde. Voor de complexen, die nog niet direct aan de beurt zijn loopt het werk nog door zoals voorheen.

De nieuwe elementen, die aangepakt worden zijn:

- jaarlijkse verzorgingsbeurt;
- vastleggen van onderhoudsgegevens in een complexdocumentatie;
- taakstellende onderhoudsplanning op complexniveau;
- aansluitend het opzetten van een uitvoeringsplan voor de inhaalvraag en de vijfjarige beurt (voornamelijk schilderwerk);
- opzetten van de grotere onderhoudsingenrepen.

Allemaal zaken, die om een herbezinning en nadere invulling vragen.

De onderhoudssystematiek kent drie hoofdbegrippen: het onderhoudshandboek, onderhoudshandelingen en complexdocumentatie.

Onderhoudshandboek Dit is bedrijfs-eigen handleiding. Hierin staat het hele onderhoudsysteem beschreven en liggen alle algemene gegevens vast: doelstelling, organisatie, procedures voorzieningen en documenten.

Het handboek vormt de basis om het uit te voeren onderhoud te kunnen plannen, een receptenboek voor de uit te voeren en te plannen onderhoudshandelingen. In het beginstadium kan het bij wijze van spreken een ordner zijn, waarin alle algemene gegevens gedocumenteerd worden.

Onderhoudshandelingen Hierbij kan men onderscheid maken tussen gepland en niet-gepland onderhoud. Per complex wordt dit nader ingevuld. De invulling ervan vindt mede plaats op basis van het onderhoudshandboek.

Complexdocumentatie is het hart van het planmatig onderhoud. In deze documentatie wordt alle input variërend van globaal tot, waar nodig, zeer fijn, vastgelegd: kwaliteitsregistraties, resultaten jaarlijkse verzorgingsbeurt, evaluaties van het klachten- en mutatie-onderhoud, oplossingen, kostengegevens en diverse hoeveelheden.

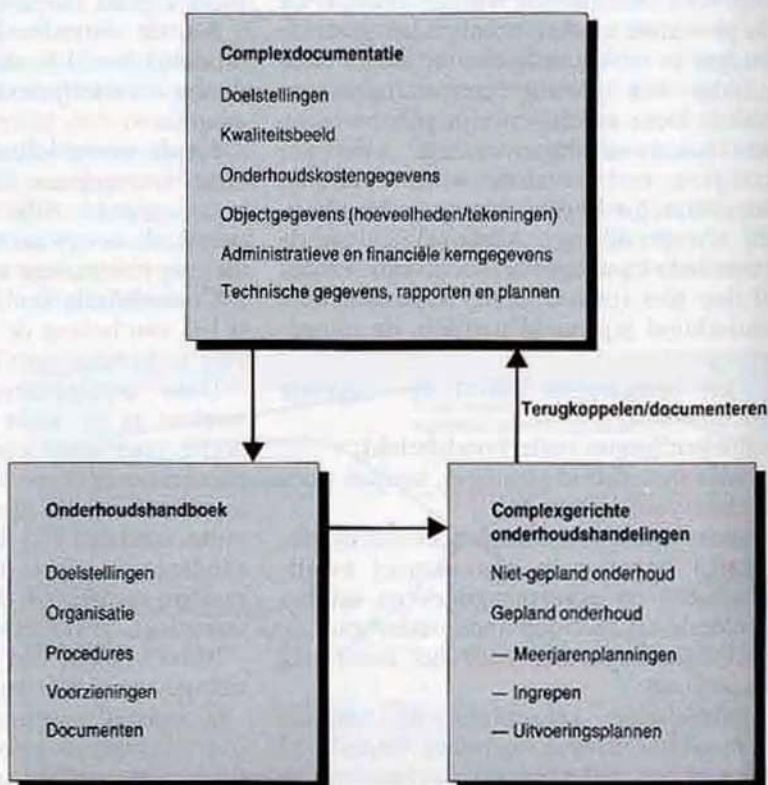
Taak-verschuiving

De aandacht voor het (woning)onderhoud verschuift van niet-geplande naar geplande activiteiten. De aandacht richt zich op die complexen waar een onderhoudstechnische ingreep voor de deur staat. Regelwerk verandert in het voornamelijk voorbereiden van plannen.

	Oude werkzaamheden	% tijd	Nieuwe werkzaamheden	% tijd
Technisch bureau/ administratieve planning	Klachtenregistratie en adm. afhandeling Vorbereiden/verzorgen van bijzonder onderhoud Organisatievraag oplossen	20	Klachtenregistratie en adm. afhandeling Idem, plus 5-jarig onderhoud Organisatievraag oplossen Meerjarenplanning Archiveren/bewaken	30
Projectvoorbereiding	30-jarige ingreep	20	15- en 30-jarige ingreep	30
Opzichters	Klachteninspectie Toezicht	60	Klachteninspectie Toezicht Kwaliteitsinspecties (kwaliteitsbeeld)	40
Uitvoering	Klachtenonderhoud	PM	Klachtenonderhoud (gereduceerd tot 50 %) en verzorgingsbeurt.	PM
Totaal		100		100

Documentatie

Gewijzigd onderhoudsbeleid betekent dat vastleggen van informatie binnen een organisatie verandert van administratie ter controle in documentatie als input voor plannen.



Jaarlijks moeten de gegevens uit de verzorgingsbeurt en uit het niet-geplande onderhoud bijgewerkt worden. De overige gegevens moeten voor ieder nieuw plan geaktualiseerd worden. De complexdocumentatie zorgt ervoor, dat de praktijk voortdurend gedocumenteerd en teruggekoppeld wordt, zodat het onderhoudssysteem aktueel en bruikbaar blijft.

Met de hiervoor beschreven aanpak verschuift de aandacht van de technische dienst van niet-geplande naar geplande activiteiten. De aandacht is niet langer verdeeld over nagenoeg alle complexen, maar concentreert zich op enkele complexen waar een ingreep voor de deur staat. Het vele regelwerk wordt vervangen door voorbereiding van plannen. Bij het vastleggen van de informatie verschuift het karakter van administreren ter controle naar documenteren als input op plannen.

Omvorming

De vernieuwde organisatie krijgt te maken met een verschuiving in taken en verantwoordelijkheden. Het is van belang deze zaken schriftelijk goed vast te leggen, bij voorbeeld in het onderhoudshandboek.

In de overgangsfase is redelijk wat extra capaciteit nodig. Ook vindt er een inhoudelijke capaciteitsverschuiving plaats van het toezicht naar het bedrijfsbureau. Opzichters gaan meer administratieve (documenterende) taken uitvoeren. Ook gaan zij een belangrijkere rol spelen in de voorbereiding van de onderhoudsplannen, onder meer door het uitvoeren van kwaliteitsregistraties.

Tegelijkertijd komt extra capaciteit, die nodig is om de verandering van het onderhoudsaanpak te regelen, vrij.

De omvorming verloopt in drie stappen. In de eerste stap moet de bij de corporatie bestaande kennis en ervaring geordend en van kanttekeningen voorzien worden ten behoeve van mogelijke verbeteringen. De tweede stap richt zich op de organisatorische voorwaarden. Aanvullende instrumenten en documenten worden in een derde stap toegevoegd.

Vernieuwingen

Nieuwe ontwikkelingen blijven niet steken in de beleidsplannen en beperken zich niet tot de organisatie en allerlei administratieve hulpmiddelen. Ook de onderhoudstechniek is het afgelopen decennium volop in beweging. Deels houdt deze wijziging verband met de beschreven gewijzigde aanpak, deels is het ene autonome ontwikkeling die vooral geïni-

tieerd wordt door de toeleverende industrie.

Een planmatige aanpak van het onderhoud, waarbij het accent meer ligt op voorkomen van storingen, laat een verschuiving zien van het reparatiewerk naar het verzorgen, al of niet jaarlijks, en vervangen.

Om deze onderhoudsbenadering handen en voeten te geven is er een aantal eisen te formuleren:

De techniek van de diagnose met betrekking tot de bestaande kwaliteit en de zich voordoende gebreken/storingen moet verbeterd worden. Hierdoor krijgt de uitvoering van de inspectie zijn eigen deskundigheid. Voorwaarde is wel, dat de mensen beschikken over geëigende instrumenten. Op onderdelen ziet men hier reeds specialisatie optreden, zoals de dakbedekking, installaties e.d. Voor het huidig toezichthoudend personeel van de beheerder houdt dit de nodige scholing in.

Tegelijkertijd ziet men bij grotere installaties onderhoud op afstand verschijnen, waarbij met behulp van sensoren de onderhoudstoestand en het functioneren worden bewaakt.

Het demontabele karakter van gebouw en installatie moet meer aandacht krijgen, waardoor reparaties en vervangingstijd verder gereduceerd worden. Allereerst vraagt dit om een modulaire opbouw. Het gebouw en de installatie moet zo gecompartmenteerd zijn, dat vervangen van onderdelen economisch mogelijk is. Daarnaast moet het aantal onderdelen dat vervangen wordt vermindert worden.

In het derde en laatste artikel komen de ontwikkelingen in de onderhoudstechniek aan de orde. Ook wordt aandacht besteed aan de eisen, die de techniek stelt aan het uitvoerend personeel.

Literatuur

- [1] Strategisch voorraadbeleid, ir. M. Liebrechts en ir. P. Huijbregts, BouwWereld nr. 10, 18 mei 1990