

Naam: Ellen Peeters  
Studentnummer: 450208  
Titel: Eindrapport  
Ondertitel: De basis voor een gestructureerde inkoop  
Trefwoorden: Advies inkoopbeleid, onderhoud,  
woningcorporatie  
**Geheimhouding: JA / NEE**  
Academie Diedenoort Facility Management  
Docentbegeleidster: Marieke Legemaat – de Jong  
Studiejaar: 2011 / 2012  
Datum: 4 juni 20120

# Eindrapport

De basis voor een gestructureerde inkoop

The logo for Destion features the word "Destion" in a blue, sans-serif font. The letter "i" is replaced by a stylized green figure of a person with arms and legs extended horizontally, resembling a running or jumping motion. The "o" is a solid blue circle.

## Titelpagina

Titel	Eindrapport
Ondertitel	De basis voor een gestructureerde inkoop
Versie	1.1 – Juni 2012
Auteur	Ellen Peeters
Studentnummer	450208
Opdrachtgever	Destion
Adres	Houtstraat 5 6591 CA Gennep
Afdeling	Vastgoedbeheer & Ontwikkeling
Stagebegeleidster	Ilse de Bokx
Onderwijsinstelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit	Economie en Management
Opleiding	Academie Dienenoord Facility Management
Adres	Laan van Scheut 10 6525 EM Nijmegen
Docentbegeleidster	Marieke Legemaat – de Jong

## Managementsamenvatting

Destion is dé woningcorporatie van de kop van Noord-Limburg. Zij bezit zo'n 2500 woningen in de gemeenten Gennep, Bergen en Mook & Middelaar (regio Maasduinen) en wil op grensverleggende wijze bijdragen aan het oplossen van sociale en maatschappelijk huisvestings- en leefbaarheidsvraagstukken. Hierdoor houdt zij zich de laatste jaren vooral bezig met het toevoegen van maatschappelijk vastgoed en seniorenwoningen. Destion heeft in totaal drie vestigingen, namelijk twee woonwinkels en een back-office kantoor. Dit om dankzij haar uitgestrekte werkgebied bereikbaar te zijn voor haar klanten. De organisatie van Destion bestaat uit een directeurbestuurder en 28 medewerkers.

De afdeling Vastgoedbeheer & Ontwikkeling is verantwoordelijk voor het inkopen van planmatig onderhoud. Zij ervaart echter dat structuur en overzicht hierbij ontbreken. Vandaar dat voor de afstudeeropdracht de volgende centrale vraag is opgesteld:

*“Hoe kan een inkoopbeleid voor het planmatig onderhoud van Destion ingericht worden dat meer overzicht en structuur creëert bij het inkopen van planmatig onderhoud?”*

Deze vraag wordt in dit eindrapport beantwoord door het doorlopen van vier fases. In de eerste fase, de oriëntatiefase, wordt georiënteerd op de organisatie en de opdracht. De tweede fase betreft de onderzoeksfase. Deze fase betreft onder andere het uitvoeren van een literatuuronderzoek. Ook wordt er onderzoek gedaan naar de huidige en gewenste situatie van het inkopen van planmatig onderhoud, een onderdeel hiervan is het houden van interviews bij andere woningcorporaties. Daarna volgt de adviesfase met conclusies en aanbevelingen. Tot slot sluit de implementatie- en afrondingsfase het onderzoek af.

Uit het onderzoek naar de huidige situatie blijkt dat een zakelijke manier van werken ontbreekt. Er is geen structuur in de onderhoudscontracten, er zijn contracten afgesloten bij relatief veel externe bedrijven. Het financiële rendement is niet duidelijk en criteria voor het inkopen van planmatig onderhoud ontbreken waardoor er geen houvast is bij het selecteren van externe bedrijven. De inkoopfase 'specificeren' wordt vaak minimaal behandeld, hierdoor kan de medewerker Onderhoud niet gericht inkopen. Ook is het maatschappelijk rendement niet inzichtelijk. Er kan worden vastgesteld dat een bewuste houding vanuit Destion ontbreekt. Destion geeft aan dat zij graag die bewuste houding wil realiseren. Om tot de bewuste houding en een zakelijke manier van werken te komen, zijn onder andere de volgende aanbevelingen opgesteld:

- Het uitbreiden van de inkoopkennis bij de medewerker Onderhoud;
- Het opstellen van procedures;
- De focus leggen op specificatiefase;
- Selectie van en evaluatie met externe bedrijven door middel van Kraljic-matrix;
- Het uitbreiden van de evaluatie met huurders;
- Het opstellen van een groslijst met criteria voor externe bedrijven;
- Optimaliseren van het aantal externe bedrijven per soort onderhoud;
- Het invoeren van contractbeheer;
- Verdiepen in ketensamenwerking.

Bovenstaande aanbevelingen staan op chronologische volgorde. De opsomming begint met korte termijn aanbevelingen en eindigt met de lange termijn aanbevelingen.

## Voorwoord

Allereerst wil ik Destion bedanken voor de afstudeermogelijkheid. Daarnaast wil ik in het bijzonder mijn stagebegeleidster Ilse de Bokx bedanken voor de begeleiding en goede raad die ik van haar heb ontvangen tijdens de afstudeerperiode. Ook wil ik alle medewerkers van Destion bedanken voor de bijdrage aan mijn afstudeeronderzoek. Verder wil ik ook de geïnterviewde managers van andere woningcorporaties bedanken voor hun tijd en inzet.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleidster Marieke Legemaat – de Jong hartelijk bedanken voor de begeleiding en feedback vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ik heb haar begeleiding als zeer prettig ervaren.

Tot slot hoop ik dat mijn aanbevelingen leiden tot een gestructureerd en overzichtelijk inkoopbeleid voor Destion.

Gennepe, juni 2012

Ellen Peeters

## Begrippenlijst

<b>Groslijst</b>	Een lijst met kandidaten (in dit geval leveranciers en aannemers) voor het verrichten van planmatig onderhoud.
<b>KPI</b>	Kritieke prestatie-indicatoren zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.
<b>MJOP</b>	Een meerjarenonderhoudsplanning geeft het onderhoud weer dat gepland is voor de komende jaren. Het belangrijkste doel hiervan is het inzichtelijk maken van de kosten voor het toekomstig onderhoud.
<b>Medewerker Onderhoud</b>	Dit is een medewerker van de afdeling Vastgoedbeheer en Ontwikkeling van Destion. Deze medewerker is verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud aan alle panden van Destion en daardoor een belangrijke medewerker voor de afstudeeropdracht.
<b>SLA</b>	Een Service Level Agreement is een vooraf opgesteld contract tussen de klant en een leverancier of ander extern bedrijf waarin staat aan welke eisen de diensten dienen te voldoen.
<b>VBO</b>	De afdeling Vastgoedbeheer en Ontwikkeling van Destion.

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>2 Organisatiebeschrijving</b>	<b>9</b>
<b>3 Onderzoeksverantwoording</b>	<b>10</b>
3.1 Aanleiding	10
3.2 Probleemstelling	10
3.3 Doelstelling	10
3.4 Resultaatverwachting	10
3.5 Hoofdvraag	10
3.6 Deelvragen	11
3.7 Onderzoeksopzet	11
<b>4 Literatuuronderzoek</b>	<b>13</b>
4.1 Kernbegrippen	13
4.1.1 Kernbegrippen inkoop	13
4.1.2 Kernbegrippen beleid	13
4.2 Inkoopfunctie en primaire taken inkoop	13
4.2.1 Definitie inkoopfunctie	13
4.2.2 Primaire taken inkoopfunctie	14
4.3 Inkoopproces	14
4.3.1 Specificatiefase	14
4.3.2 Selectiefase	14
4.3.3 Contractfase	15
4.3.4 Bestelfase	15
4.3.5 Bewaakfase	15
4.3.6 Nazorg en evaluatiefase	15
4.4 Portfolioanalyse van Kraljic	16
4.5 Service Level Agreement	17
4.6 Ketensamenwerking	17
<b>5 Huidige situatie</b>	<b>18</b>
5.1 Servicegericht planmatig onderhoud	18
5.1.1 Schoonmaak	18
5.1.2 Groenonderhoud	19
5.1.3 Legionella-preventie	19
5.1.4 Inbraak- & brandinstallaties	19
5.1.5 Liftinstallaties & automatische deuren	20
5.1.6 Vervangen van en onderhoud aan cv-ketels	20
5.2 Kostenverdeling servicegericht planmatig onderhoud	20
5.3 Servicegericht planmatig onderhoud in Kraljic-matrix	21
5.4 Inkoop situaties servicegericht planmatig onderhoud	22
5.5 Overige inkoop situaties	23
5.5.1 Vervangen van badkamers, keukens en toiletten	23
5.5.2 Schilderwerkzaamheden	23
5.6 Externe bedrijven	24
<b>6 Gewenste situatie</b>	<b>25</b>
<b>7 Conclusies</b>	<b>27</b>
7.1 SWOT-analyse	27
7.2 Toelichting SWOT-analyse	27
7.3 Algehele conclusie	28

<b>8 Aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>9 Implementatie &amp; follow-up</b>	<b>32</b>
9.1 Activiteitenplanning met kostenoverzicht	32
9.2 Toelichting kosten	32
9.3 Opbrengstenschatting	32
<b>10 Evaluatie</b>	<b>33</b>
<b>11 Bronnenlijst</b>	<b>34</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>35</b>
Bijlage A Organogram Destion	35
Bijlage B Topiclijst interviews	36
Bijlage C Toelichting soorten contracten en inkoop situaties	37

# 1 Inleiding

Voor u ligt het eindrapport dat geschreven is naar aanleiding van een afstudeerstage bij woningcorporatie Destion te Gennep. Deze afstudeerperiode is tevens de afsluiting van de opleiding Facility Management, gevolgd aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

De resultaatverwachting van de afstudeeropdracht is een advies voor het inkopen van planmatig onderhoud waarbij structuur wordt aangebracht in de onderhoudscontracten, criteria worden geformuleerd voor het inkopen van goederen en diensten rondom planmatig onderhoud en een realisatie van de kostenbeheersing.

Voor de afstudeerperiode is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*“Hoe kan een inkoopbeleid voor het planmatig onderhoud van Destion ingericht worden dat meer overzicht en structuur creëert bij het inkopen van planmatig onderhoud?”*

Dit eindrapport geeft antwoord op deze centrale vraag. Het rapport begint met een korte beschrijving van de organisatie Destion. Hierna wordt in het derde hoofdstuk de onderzoeksverantwoording toegelicht met daarin onder andere de aanleiding, hoofd- en deelvragen, resultaatverwachting en onderzoeksopzet. Het vierde hoofdstuk geeft een samenvatting weer van het uitgevoerde literatuuronderzoek naar inkoop. Hoofdstuk vijf en zes geven respectievelijk de huidige en gewenste situatie weer. Het zevende hoofdstuk bevat de conclusies van het uitgevoerde onderzoek. Met dit alles in het achterhoofd worden in hoofdstuk acht de aanbevelingen toegelicht. Hoofdstuk negen geeft het implementatieplan weer, waarna hoofdstuk tien het rapport afsluit met een evaluatie.



## 2 Organisatiebeschrijving

*Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van de organisatie weer.*

Destion is in 2007 ontstaan door een fusie tussen twee kleine woningcorporaties uit de kop van Noord-Limburg. Deze twee woningcorporaties hebben haar krachten gebundeld om samen een strategische positie in te nemen. Destion bezit momenteel ruim 2.500 woningen in de gemeenten Gennep, Bergen en Mook & Middelaar (regio Maasduinen).

De missie van Destion luidt als volgt:

*“Destion is dé woningcorporatie van noordelijk Noord-Limburg. Destion wil op grensverleggende wijze bijdragen aan het oplossen van sociale en maatschappelijke huisvestings- en leefbaarheidsvraagstukken.”<sup>1</sup>*

Om bovenstaande missie waar te maken zijn een sterke marktpositie en communicatie noodzakelijk. De demografische samenstelling van de inwoners in de regio Maasduinen verandert drastisch, het aandeel ouderen stijgt terwijl het aandeel jongeren afneemt. Dit vraagt om een transformatie van de vastgoedvoorraad, vandaar dat Destion zich de laatste jaren vooral bezighoudt met het verminderen van gezinswoningen en het toevoegen van seniorenwoningen en maatschappelijk vastgoed. Daarnaast investeert Destion de laatste jaren veel in de leefbaarheid van haar wijken.

Destion is ingericht volgens het zogenaamde tweelagenmodel. Dit houdt in dat zij wordt bestuurd door één directeurbestuurder, met daaronder vier teams. Deze werkorganisatie bestaat uit de teams Klantenbeheer Mook & Nieuw-Bergen, Bedrijfsbeheer en Vastgoedbeheer & Ontwikkeling. In totaal bestaat zij uit een directeurbestuurder en 28 medewerkers. Het organogram van Destion is toegevoegd in bijlage A.

Destion heeft twee adviesorganen, namelijk de Huurdersraad en de Ondernemingsraad. De gehele organisatie is aangesloten bij de Nederlandse overkoepeling voor woningcorporaties genaamd Aedes. Destion is daarnaast gericht op de kennis en vaardigheden van de werknemers, vele hiervan hebben dan ook al jaren ervaring. De leiderschapsstijl die hierbij past is delegeren, ook wel bekend als management by exception. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers. Deze hebben dan ook veel verantwoordelijkheden en de nodige bevoegdheden.

Ook wordt Destion ondersteund door de Raad van Commissarissen. Zij houdt toezicht op de bestuurder en op de algemene gang van zaken bij de woningcorporatie. Daarnaast staat zij de directeurbestuurder met raad ter zijde.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Volkshuisvesting- en jaarverslag Destion 2010

<sup>2</sup> Volkshuisvesting- en jaarverslag Destion 2010

### 3 Onderzoeksverantwoording

*Dit hoofdstuk licht de verantwoording van het onderzoek toe. De eerste paragrafen geven antwoord op de vraag waarom dit onderzoek plaatsvindt en wat men wil bereiken met de afstudeeropdracht. Tenslotte wordt de onderzoeksopzet toegelicht. Dit hoofdstuk is gebaseerd op het eerder opgesteld projectplan.<sup>3</sup>*

#### 3.1 Aanleiding

Er is momenteel geen beleid voor het inkopen van planmatig onderhoud. Dit betekent dat er geen afspraken zijn opgesteld voor de manier waarop Destion planmatig onderhoud inkoopt. Zo zijn er geen algemene eisen / criteria opgesteld waaraan de te verrichte werkzaamheden of de externe bedrijven moeten voldoen. De afdeling VBO is verantwoordelijk voor het inkopen van dit planmatig onderhoud en ervaart dat er behoefte is naar structuur en inzicht omtrent de werkzaamheden rondom planmatig onderhoud.

Naast het ontbreken van criteria en structuur is er ook een achterliggend probleem. Dit is het ontbreken van een zakelijke manier van werken, voornamelijk omdat er geen inkoopbeleid aanwezig is en het feit dat de relatie met de financiën niet duidelijk is. Men weet wat er wordt uitgegeven aan planmatig onderhoud maar weet niet of de prijs-kwaliteitverhouding beter kan en of het maatschappelijk rendement verbeterd en / of uitgebreid kan worden.

#### 3.2 Probleemstelling

De probleemstelling van de afstudeeropdracht luidt als volgt:

*“Het ontbreken van criteria voor de inkoop van onderhoudswerkzaamheden voor planmatig onderhoud en structuur in de onderhoudscontracten.”*

#### 3.3 Doelstelling

De doelstelling van de afstudeeropdracht luidt als volgt:

*“Het opleveren van een advies voor het inkoopbeleid voor planmatig onderhoud waarbij structuur wordt aangebracht in de onderhoudscontracten en criteria worden geformuleerd die gebruikt kunnen worden bij het inkopen van goederen en diensten voor planmatig onderhoud.”*

#### 3.4 Resultaatverwachting

De vraag vanuit Destion is structuur en overzicht in de onderhoudscontracten voor het planmatig onderhoud voor haar gehele gebouwenbestand. De bij de afstudeeropdracht behorende resultaatverwachting is een advies voor het inkopen van de diensten voor planmatig onderhoud. Om dit te bereiken dient structuur en overzicht aangebracht te worden in de huidige onderhoudscontracten. Ook dienen criteria / eisen worden opgesteld voor de aanbieders van planmatig onderhoud. Daarnaast dient er kostenbeheersing gerealiseerd te worden, een onderdeel hiervan is duidelijkheid creëren omtrent het financiële rendement. Het opleveren van een advies voor het inkoopbeleid voor planmatig onderhoud draagt tevens bij aan een zakelijke manier van werken.

#### 3.5 Hoofdvraag

Voor de afstudeeropdracht is de volgende centrale vraag geformuleerd:

*“Hoe kan een inkoopbeleid voor het planmatig onderhoud van Destion ingericht worden dat meer overzicht en structuur creëert bij het inkopen van planmatig onderhoud?”*

<sup>3</sup> Peeters, 2012

### 3.6 Deelvragen

Naar aanleiding van de doelstelling en de hoofdvraag zijn er meerdere deelvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen beantwoorden gezamenlijk de hoofdvraag:

#### *Onderzoeksfase - literatuuronderzoek*

1. Wat verstaat men onder het begrip inkoop?
2. Welke stappen omvat het inkoopproces / de inkoopfunctie?
3. Welke overige, voor de situatie van Destion, relevante informatie en modellen zijn beschikbaar met betrekking tot het inkopen van goederen / diensten?

#### *Onderzoeksfase – huidige situatie*

4. Hoe ziet de huidige situatie van het inkopen van planmatig onderhoud eruit?
5. Wat zijn de voor- en nadelen van de huidige situatie?
6. Hoe is het inkoopbeleid voor planmatig onderhoud bij vergelijkbare organisaties ingericht?

#### *Onderzoeksfase – gewenste situatie*

7. Wat zijn de wensen en eisen vanuit de organisatie ten aanzien van het inkoopbeleid voor planmatig onderhoud?
8. Wat zijn de mogelijkheden om het huidige inkoopbeleid te verbeteren?

#### *Adviesfase*

9. Wat is de beste manier om het inkoopbeleid voor planmatig onderhoud in te richten, waarbij ook het rendement inzichtelijk wordt?

### 3.7 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf worden de verschillende vormen van onderzoek gekoppeld aan de deelvragen. Zo wordt per deelvraag aangegeven met welke vorm van onderzoek een antwoord op de vraag wordt gezocht.

#### *3.7.1 Oriëntatiefase*

Tijdens de eerste fase is georiënteerd op zowel de organisatie als het probleem. Om een duidelijk beeld van de organisatie te verkrijgen, is eerst een organisatiediagnose opgesteld uitgaande van het 7S-model. Hierna is het huidige probleem omschreven in een probleem-analyse. Tot slot is het projectplan opgesteld. De output van deze fase bestaat uit de organisatiediagnose, de probleemanalyse en het projectplan. Ook heeft deze fase inzicht gegeven in het huidige probleem en de manier van werken, daarmee heeft het tevens inzicht gegeven in deelvraag 4.

#### *3.7.2 Onderzoeksfase – literatuuronderzoek*

De deelvragen 1, 2 en 3 zijn beantwoord doormiddel van literatuuronderzoek. Hierbij is onderzocht wat inkoop precies inhoudt en welke, voor de opdracht relevante, informatie er te vinden is over het inkopen van goederen en diensten. Hiervoor zijn (studie)boeken met als onderwerp inkoop, tijdschriften/artikelen uit de inkoopbranche, inkooprapporten, scripties met betrekking tot inkoop en internet geraadpleegd. De output van deze fase is een literatuur-verslag.

#### *3.7.3 Onderzoeksfase – huidige situatie*

De deelvragen 4 en 5 zijn beantwoord doormiddel van deskresearch en interviews. Om de huidige situatie in kaart te brengen en de voor- en nadelen hiervan weer te geven is gebruik gemaakt van de huidige documentatie van Destion. Dit bestond uit lopende contracten, enkele werkomschrijvingen en vastgestelde criteria. Ook heeft er regelmatig contact plaatsgevonden met externe bedrijven omdat de documentatie van Destion niet voldoende was. Daarnaast hebben er meerdere interviews plaatsgevonden met de teamleider VBO en

medewerker Onderhoud om de huidige situatie overzichtelijk te krijgen. Deze interviews waren vrij open van karakter.

Deelvraag 6 is beantwoord doormiddel van interviews. Samen met de teamleider VBO, tevens stagebegeleidster, is gekozen voor drie andere woningcorporaties. Er is gekozen voor een kleine woningcorporatie en twee grotere woningcorporaties, Destion zit hier qua woningbestand en medewerkers tussenin. Deze interviews zijn gehouden door middel van een topiclijst. Vanwege het openbaar karakter van de interviews is ervoor gekozen om de uitwerking van deze interviews niet aan het eindrapport toe te voegen. Wel is de topiclijst die tijdens de interviews is aangehouden, toegevoegd in bijlage B. De output van de deelvragen 4, 5 en 6 is het verslag van de huidige situatie.

#### *3.7.4 Onderzoeksfase – gewenste situatie*

Deelvraag 7 en 8 geven samen invulling aan de gewenste situatie. Er hebben interviews plaatsgevonden met de teamleider VBO en medewerker Onderhoud om erachter te komen wat de eisen en wensen zijn die Destion stelt aan de nieuwe situatie omtrent het inkopen van planmatig onderhoud. Ook is er voor het beantwoorden van deze deelvragen gebruik gemaakt van deskresearch en het literatuuronderzoek. Daarnaast zijn er ook goede aanwijzingen gehaald uit de interviews met andere woningcorporaties. Dit gaf samen een compleet beeld van de mogelijkheden waarop de huidige situatie verbeterd kan worden. De output hierbij is het verslag van de gewenste situatie.

#### *3.7.5 Adviesfase*

De adviesfase betrof het beantwoorden van de laatste deelvraag. Hiervoor is gebruik gemaakt van alle hiervoor genoemde soorten onderzoek. Om tot goede aanbevelingen te komen voor Destion is gekeken naar de belangrijkste gegevens uit het literatuurverslag, het verslag van de huidige situatie en het verslag van de gewenste situatie. Ook heeft er tijdens deze fase overleg plaatsgevonden met de teamleider VBO en medewerker Onderhoud om tot een goede keuze te komen wat betreft de beste oplossingen voor Destion. De output hierbij zijn de hoofdstukken 'Conclusies' en 'Aanbevelingen' in dit eindrapport.

#### *3.7.6 Implementatie- en afrondingsfase*

Tijdens deze laatste fase is het implementatieplan, het procesverslag en het eindrapport opgesteld. Dit wordt ook wel gezien als de afrondende fase.

## 4 Literatuuronderzoek

*Dit hoofdstuk geeft de uit het literatuurverslag belangrijkste theorieën en modellen met betrekking tot inkoop weer. Onderwerpen zoals definities van inkoop, de inkoopfunctie, het inkoopproces, de portfolioanalyse van Kraljic, het Service Level Agreement en ketensamenwerking worden behandeld.*

### 4.1 Kernbegrippen

Deze paragraaf licht enkele definities van de begrippen inkoop en beleid weer.

#### 4.1.1 Kernbegrippen inkoop

Er zijn talloze definities van het begrip inkoop. Om een duidelijk beeld te scheppen van wat inkoop inhoudt, worden hier de meest gebruikte definities en termen van inkoop genoemd.

De meest eenvoudige definitie voor het begrip inkoop is:

*“Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat.”<sup>4</sup>*

Een andere definitie van inkoop, in dit geval volgens van Weele:

*“Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitvoering, de instandhouding van het bedrijf en de bedrijfsvoering tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden.”<sup>5</sup>*

#### 4.1.2 Kernbegrippen beleid

Om een duidelijk beeld te creëren van een beleid wordt hieronder een definitie genoemd:

*“Beleid is het stellen van doelen, middelen en een tijdpad in onderlinge samenhang. Liefst zijn plaats en tijd omschreven. Onder beleid wordt dus verstaan het aangeven van de richting en de middelen waarmee men gestelde organisatiedoelen wil gaan realiseren.”<sup>6</sup>*

Inkoop wordt vaak gezien als de bedrijfsfunctie die zorg draagt voor de benodigde grondstoffen, hulpstoffen en producten. Daarbij is van belang dat deze goederen op het juiste tijdstip, in de vereiste hoeveelheden en in de juiste kwaliteit aanwezig zijn tegen de laagste kosten. In het inkoopbeleid staat men voor beslissingen ten aanzien van welke kwaliteiten ingekocht moeten worden, de bestelgrootte en –frequentie, de noodzakelijke voorraadpositie en leverancierskeuze. Interessante aspecten van deze omschrijving zijn:

- Inkoop heeft een *beschikbaarheidsaspect*: ervoor zorgen dat de gevraagde goederen in de juiste kwaliteit en hoeveelheid op tijd ter beschikking van de aanvrager komen.
- Inkoop heeft een *commercieel aspect*: men moet ervoor zorgen dat dit gebeurt tegen de laagst mogelijke integrale kosten.<sup>7</sup>

### 4.2 Inkoopfunctie en primaire taken inkoop

Deze paragraaf licht een definitie van de inkoopfunctie en de primaire taken van inkoop toe.

#### 4.2.1 Definitie inkoopfunctie

Van Weele geeft de volgende definitie van de inkoopfunctie:

*“Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en de instandhouding van het bedrijf tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden.”<sup>8</sup>*

<sup>4</sup> [www.europeseaanbestedingen.eu](http://www.europeseaanbestedingen.eu)

<sup>5</sup> van Weele, 2007

<sup>6</sup> [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)

<sup>7</sup> van Weele, 2007

<sup>8</sup> van Weele, 2007

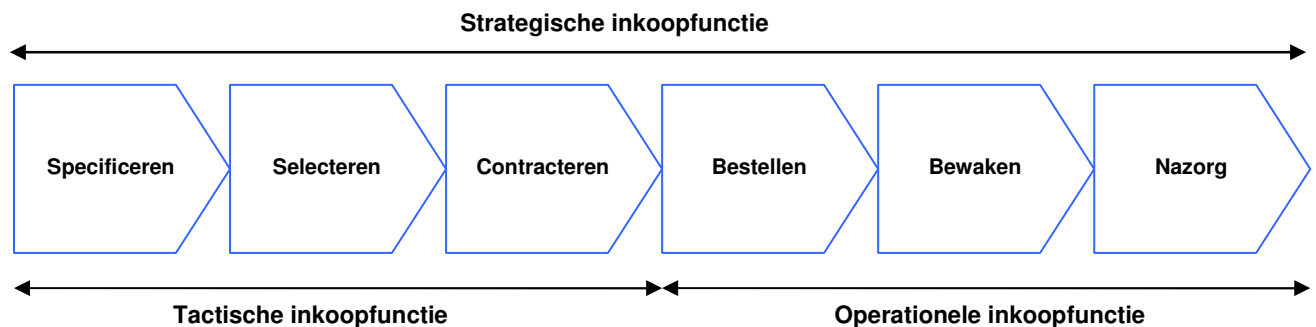
#### 4.2.2 Primaire taken inkoopfunctie<sup>9</sup>

Bij de inkoopfunctie draait het om vier primaire taken. Deze vier taken bieden maatstaven en eisen met als doel een complete afhandeling van het gehele inkoopproces zonder dat er zaken blijven liggen of onvoldoende aandacht krijgen. Deze vier taken zijn:

- Zorgen voor continuïteit van de bedrijfsprocessen (beschikbaarheidszaak);
- Het reduceren van de inkoopgebonden kosten;
- Het verminderen van de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten;
- Product- en procesvernieuwing;

#### 4.3 Inkoopproces<sup>10</sup>

De inkoopfunctie beslaat ook het inkoopproces. Zoals in onderstaand figuur 2 is te zien, bestaat het inkoopproces uit zes fases. In deze paragraaf volgt een toelichting van deze fases met daarna een uitleg van de verschillende inkoop situaties.



Figuur 2. Inkoopproces / inkoopfunctie

##### 4.3.1 Specificatiefase

De eerste stap van het inkoopproces is meteen een hele belangrijke stap. Het is noodzaak om de behoefte te specificeren, anders kan er moeilijk of niet een geschikte leverancier gevonden worden. Dit houdt in dat eerst een specificatie moet worden vastgesteld van hetgeen dat moet ingekocht. Meestal gebeurt dit in de volgorde van het opstellen van de functionele specificatie, het Programma van Eisen (PvE) en de technische specificatie.

Het geheel van eisen wordt vaak aangeduid met inkooporderspecificatie. Dit omschrijft dus onder andere de prestatie-eisen, onderhoudseisen, kwaliteitseisen, logistieke eisen, milieueisen, juridische voorwaarden, technische eisen en het richtbudget.

##### 4.3.2 Selectiefase

Na de specificatie kan men beginnen met de leveranciersselectie. Hiervoor zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- Het vaststellen van de wijzen van contracteren;
- Een prekwificatie van leveranciers;
- Het opstellen van de lijst van aan te vragen leveranciers;
- De voorbereiding van de offerteaanvraag;
- Het vergelijken van de verkregen offertes;
- Het maken van de voorlopige leverancierskeuze.

Soms is het niet mogelijk om bestaande leveranciers in te schakelen. In dat geval ondergaan nieuwe leveranciers vooraf een grondige doorlichting. In het algemeen zullen bij drie tot vijf leveranciers offertes worden aangevraagd. De basis voor deze offerteaanvraag is de eerder ontwikkelde inkooporderspecificatie.

Het doel van deze fase is te komen tot een genuanceerde selectie van de beste partners.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> [www.inkoopportal.com](http://www.inkoopportal.com)

<sup>10</sup> van Weele, 2007

#### 4.3.3 Contractfase

Nadat de leverancier is gekozen, wordt een gedetailleerd contract opgesteld. Hierin zullen onderwerpen worden vastgelegd zoals wat er geleverd moet worden en onder welke condities, waar en wanneer de goederen geleverd moeten worden / de dienst moet worden uitgevoerd, eventueel te overleggen bankgaranties, boete- en/of premieregelingen, garantie-bepalingen, milieubepalingen en specifieke voorwaarden.

#### Besparingspotentieel

Als men de eerste drie fases van het inkoopproces bekijkt, valt op dat hierin de meeste besparingsmogelijkheden liggen. Men kan concluderen dat naarmate het inkoopproces vordert het veel moeilijker is om besparingsmogelijkheden toe te passen omdat veel aspecten dan reeds zijn vastgelegd. Dit is tevens weergegeven in figuur 3<sup>12</sup>.



Figuur 3. Specificatie versus besparingsmogelijkheden

#### 4.3.4 Bestelfase

Tijdens deze fase wordt de order geplaatst. De belangrijkste elementen van de inkooporder zijn, naast de leveranciersgegevens, de productomschrijving, prijs per eenheid, het aantal eenheden, het leverings- en factuuradres. Het is aan te bevelen elke order op inhoud schriftelijk door de leverancier te laten bevestigen (orderbevestiging).

#### 4.3.5 Bewaakfase

Orderbewaking kan veel inspanning van de inkoper vragen. Er zijn meerdere manieren om de geplaatste order te bewaken. Zo kan de inkoper pas actie ondernemen wanneer hij signalen ontvangt van een te late levering vanuit de organisatie. Ook kan de inkoper een aantal dagen voor de levering contact opnemen over de status van de bestelling en vragen naar een bevestiging van de leveringsdatum. Tot slot kan de inkoper in het contract reeds afspraken maken over een gedetailleerde productieplanning. Bewaking van de productievoortgang vindt dan plaats aan de hand van periodieke toetsing van het vastgestelde productieprogramma.

#### 4.3.6 Nazorg en evaluatiefase

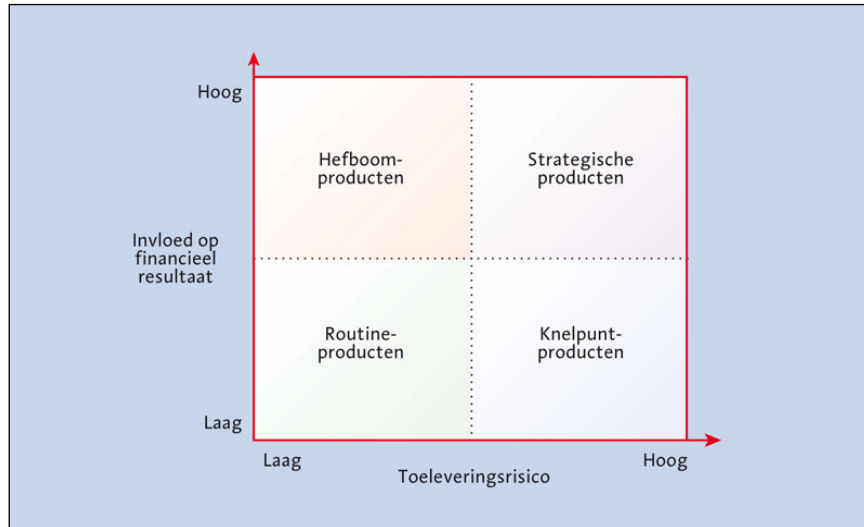
Wanneer de goederen en / of diensten geheel naar akkoord zijn geleverd / uitgevoerd, kan de factuur van de leverancier worden afgewacht. Als alle gegevens kloppen, kan de factuur worden betaald. Indien gegevens op de factuur niet kloppen, vergt het veel tijd voor de inkoper om deze gegevens kloppend te krijgen. Aan het einde wordt vaak een leveranciersbeoordeling opgesteld. De leveranciers worden dan vergeleken en in een rangorde gezet. Dit zijn dan A-leveranciers, B-leveranciers en C-leveranciers.

<sup>11</sup> van Weele, 2007

<sup>12</sup> [www.inkoopportal.com](http://www.inkoopportal.com)

#### 4.4 Portfolioanalyse van Kraljic

Elk in te kopen product of dienst heeft een andere betekenis voor de onderneming. Kraljic ontwikkelde hiervoor de inkoopportfoliomatrix<sup>13</sup>. Deze matrix biedt een methode om leveranciers en hun producten te categoriseren als basis voor het formuleren van een leveranciersstrategie en een inkoopbeleid.



Figuur 4. Inkoopmodel Kraljic<sup>14</sup>

Zoals in bovenstaand figuur 4 is te zien, is de categorisering gebaseerd op twee dimensies: de invloed van een bepaalde productgroep op het financiële resultaat van de onderneming en het toeleveringsrisico. Zo ontstaat een matrix met vier productcategorieën die tezamen de inkoopportfolio vormen.<sup>15</sup> De vier productcategorieën worden hieronder kort toegelicht.

##### *Hefboomproducten*

Deze artikelen hebben een relatief hoog aandeel in de kostprijs. De inkoper probeert hierbij vooral op prijs in te kopen. Hefboomproducten zijn eenvoudig te krijgen, maar hebben een enorme invloed op de winst omdat men er zoveel van nodig heeft. Een kleine stijging of daling in de prijs kan enorme besparingen of kostenstijgingen veroorzaken. Voorbeelden: elektriciteit in een aluminiumfabriek en graan in een broodfabriek.

##### *Strategische producten*

Dit zijn onderdelen die ervoor zorgen dat de klant juist bij jou komt. Deze producten zijn vaak maatwerk en specifiek voor bepaalde functies geschikt. Daardoor is er een beperkt aantal leveranciers aanwezig. De inkoper koopt hierbij in op kwaliteit en strenge specificaties.

##### *Knelpuntproducten*

Dit zijn producten die niet altijd op tijd komen of in de verwachte hoeveelheid. Vaak is het een nieuw product waarbij de leverancier de productietechnologie nog niet 100% onder de knie heeft of het zijn producten die maar door één leverancier geleverd kunnen worden. De inkoper let hierbij minder op prijs en kwaliteit, maar zal proberen de toevoer veilig te stellen.

##### *Routineproducten*

Dit zijn alle producten die niet tot de drie bovengenoemde productgroepen behoren. Per eenheid vertegenwoordigen deze artikelen een geringe waarde in het totaal en er zijn veel

<sup>13</sup> Pieters, 2008

<sup>14</sup> Mulders, 2007

<sup>15</sup> Van der Heijden, 2006



alternatieven voor deze producten. Een groot deel van de in te kopen producten valt onder routineproducten.

#### 4.5 Service Level Agreement<sup>16</sup>

Om duidelijk te krijgen wat precies verwacht wordt van de dienstverlener, is een heldere specificatie van de diensten noodzakelijk. Hierbij proberen veel inkopers te komen tot overeenkomsten in de vorm van een Service Level Agreement (SLA). Een SLA is een prestatiegerichte overeenkomst, vandaar dat een SLA ook wel een prestatiecontract wordt genoemd. De door de leveranciers te leveren resultaten of prestatie worden in kwantitatieve termen gesteld, meestal in de vorm van een beperkt aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Indien de leverancier voldoet aan de overeengekomen serviceniveaus, dan wordt hij volledig betaald. Indien het werk niet voldoet aan dit niveau, zal hij minder betaald krijgen.

Uiteraard moeten de inkoper en leverancier bij een SLA het allereerst eens worden over de exacte definitie van de kritische prestatie-indicatoren. Vervolgens dient de inkoper periodiek verslag uit te brengen over de prestatie van de leverancier, dit moet regelmatig besproken worden om verbeteringen aan het licht te brengen met een beter resultaat als gevolg.

De voorbereiding van een SLA vergt doorgaans veel tijd en energie. In het algemeen kunnen diensten op één van de volgende wijzen worden gespecificeerd (Axelsson e.a., 2002)<sup>17</sup>:

- Specificatie van de inputs die gebruikt zullen worden door de dienstverlener;
- Specificatie van de throughput of het proces dat beschikbaar dient te zijn teneinde de gevraagde dienst te leveren;
- Specificatie van de output of resultaten die door de klant behaald moeten worden door middel van de serviceactiviteiten van de leverancier.

#### 4.6 Ketensamenwerking

Ketensamenwerking is de samenwerking binnen en tussen opeenvolgende schakels in een proceskolom, in het geval van een woningcorporatie betreft dit de bouwkolom. Dit wordt ook wel aangeduid met *'een meer efficiënte en transparante samenwerking tussen opeenvolgende schakels in de bouwkolom.'*<sup>18</sup>

Bij ketensamenwerking worden alle partijen vanaf het begin bij het bouwproces betrokken. Zo worden alle partijen betrokken bij de gehele levenscyclus: initiatief, ontwerp, realisatie, toelevering tot beheer en het onderhoud. Dit heeft als voordeel dat zij haar vakmanschap vanaf het begin kunnen inbrengen. Een gevolg hiervan is een betere onderlinge samenwerking en afstemming op elkaars werk.

Bij ketensamenwerking is er geen sprake van dikke contracten. Samen worden er doelen gesteld, met kleine contracten. De partijen delen de kansen en risico's en lossen problemen samen op. De uitgangspunten van ketensamenwerking zijn vertrouwen en transparantie. Hierdoor ontstaat een intensieve samenwerking waardoor kennisoverdracht plaatsvindt en de kwaliteit van het werk verbeterd.<sup>19</sup>

Belangrijkste redenen om te kiezen voor ketensamenwerking:

- Verbeteren van de klanttevredenheid door het beperken van overlast;
- Efficiencyvoordelen en een optimale planning;
- Het vroegtijdig inzetten van marktkennis;
- Tijdwinst.

<sup>16</sup> Van Weele, 2008

<sup>17</sup> Axelsson e.a., 2002

<sup>18</sup> [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)

<sup>19</sup> [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)

## 5 Huidige situatie

*Planmatig onderhoud is voor de afstudeeropdracht opgedeeld in twee categorieën, namelijk servicegericht planmatig onderhoud en overig planmatig onderhoud. Allereerst wordt het servicegericht planmatig onderhoud behandeld. Daarna worden de overige inkoop situaties behandeld. Het hoofdstuk sluit af met een uitleg over de externe bedrijven.*

### 5.1 Servicegericht planmatig onderhoud

Het servicegericht onderhoud bestaat uit het schoonmaakonderhoud, het groenonderhoud, de legionella-preventie, het onderhoud aan inbraak- en brandinstallaties, het onderhoud aan liftinstallaties en automatische deuren en het vervangen van en onderhoud aan cv-ketels. De term servicegericht planmatig onderhoud wordt gebruikt omdat dit onderhoud wordt gezien als een service voor de huurders, met een aanvulling van verplichte soorten onderhoud zoals legionella-preventie.

Er is besloten om de huidige situatie van het servicegerichte onderhoud per soort onderhoud uit te werken. Hierbij is besloten de volgende onderwerpen per complex te benoemen:

- Complexnummer, adres en plaats;
- Het externe bedrijf dat de werkzaamheden verricht;
- De door het externe bedrijf te verrichte werkzaamheden;
- De kosten per maand / 4 weken (indien van toepassing);
- De kosten per jaar exclusief BTW;
- De kosten per jaar inclusief BTW;
- De begin- en einddatum van het contract;
- De wijze waarop het contract wordt verlengd;
- De opzegtermijn;
- De contractvorming, hierbij zijn de volgende mogelijkheden:
  - Inkopen op basis van vaste prijs;
  - Inkopen op basis van verrekening van alle kosten;
- De inkoop situatie, hierbij zijn de volgende mogelijkheden:
  - Uit nieuwbouw;
  - Door fusie overgenomen;
  - Offertetraject, zonder concurrentie;
  - Offertetraject, met concurrentie;
  - Geen keuze (slechts één mogelijke partner).
- Of er voor de werkzaamheden servicekosten worden betaald door de huurders;
- Of er sprake is van een werkomschrijving.

Dit alles is voor de organisatie uitgewerkt in Excel-bestanden. De toelichting van de verschillende soorten contractvorming en inkoop situaties is toegevoegd in bijlage C.

#### 5.1.1 Schoonmaak

Het schoonmaakonderhoud in en rondom een aantal panden van Destion wordt uitgevoerd door externe bedrijven. In totaal worden er acht wooncomplexen, één brede school, twee kantoorpanden en twee woonwinkels schoongemaakt.

De manier van inkopen van de schoonmaakwerkzaamheden verloopt momenteel vrij vanzelfsprekend en automatisch. De reeds lopende contracten worden automatisch jaarlijks verlengd. Deze contracten zijn in het verleden tot stand gekomen na het opvragen van meerdere offertes. Er worden pas nieuwe offertes opgevraagd bij andere schoonmaakbedrijven wanneer het huidige externe bedrijf niet meer bevalt. Wanneer nieuwe offertes worden opgevraagd, gebeurt dit meestal bij twee á drie bedrijven. Deze worden onderling vergeleken en de opdracht wordt gegund aan degene met de laagste prijs. Evaluatie met de schoonmaakbedrijven vindt alleen plaats na ontevredenheid bij Destion of het externe bedrijf.

Het inkopen van de schoonmaakwerkzaamheden gebeurt op basis van een vaste prijs. Deze prijzen worden jaarlijks zowel tweejaarlijks, dit verschilt per extern bedrijf, geïndexeerd. De prijs is vastgesteld naar aanleiding van de opgestelde werkzaamhedenbeschrijving. De kosten voor het schoonmaakonderhoud komen voor 2012 uit op € 136.984,24. Het schoonmaakonderhoud wordt momenteel uitgevoerd door zeven verschillende bedrijven.

#### *5.1.2 Groenonderhoud*

Ook het groenonderhoud wordt geheel uitgevoerd door externe bedrijven. Dit zijn in totaal drie externe bedrijven. Twee van deze bedrijven delen als ware het groenonderhoud aan de complexen van Destion, deze werkzaamheden worden ingekocht op basis van een vaste prijs. Het derde hoveniersbedrijf onderhoudt jaarlijks het vegetatiedak op een van de complexen van Destion, dit wordt ingekocht op basis van verrekening van alle kosten omdat deze werkzaamheden jaarlijks verschillen. De werkzaamhedenbeschrijvingen zijn door de externe bedrijven, in overleg met Destion, opgesteld.

Het is opvallend dat de verdeling tussen de twee hoveniersbedrijven is ingedeeld naar Noord en Zuid, dit is ontstaan door de fusie. Het ene hoveniersbedrijf heeft vooral de complex in Noord, het andere hoveniersbedrijf onderhoudt de complexen in Zuid. Ook hierbij geldt dat er pas nieuwe offertes worden opgevraagd na ontevredenheid van de huidige hoveniersbedrijven, dit is de laatste jaren niet van toepassing geweest. Ook evaluatie vindt pas plaats na ontevredenheid.

De kosten voor het groenonderhoud komen voor 2012 uit op € 84.443,18, hierin zijn de onderhoudskosten voor het vegetatiedak nog niet verrekend. Als hierbij de kosten voor het onderhoud van het vegetatiedak in 2011 worden opgeteld (om een duidelijk beeld te geven van de totale kosten voor groenonderhoud) komen de totale kosten uit op € 95.100,46.

#### *5.1.3 Legionella-preventie*

De werkzaamheden om legionella te voorkomen vinden plaats in twee grote complexen en zes kleinere complexen van Destion. Deze werkzaamheden worden door slechts één extern bedrijf uitgevoerd. Dit zorgt ervoor dat Destion afhankelijk is van dit externe bedrijf. De uitgevoerde werkzaamheden worden jaarlijks automatisch verlengd en ingekocht op basis van een vaste prijs per jaar. De kosten hiervoor worden jaarlijks geïndexeerd. Het externe bedrijf geeft jaarlijks op wat de in dat jaar te verrichte werkzaamheden zijn, dit is voor Destion moeilijk tot niet te controleren omdat zij geen specifieke kennis hebben van deze werkzaamheden. Bij het inkopen van werkzaamheden voor legionella-preventie is totaal geen sprake van concurrentie, Destion vraagt immers nooit offertes op bij andere externe bedrijven. Omdat zij geen offertes opvraagt en geen specifieke kennis heeft van de te verrichte werkzaamheden is het voor Destion moeilijk om de kosten voor legionella-preventie te controleren en te vergelijken met de momenteel geldende marktprijzen. De kosten voor deze legionella-preventie komen voor 2012 uit op € 40.758,69.

#### *5.1.4 Inbraak- & brandinstallaties*

De inbraak- en brandinstallaties zijn geplaatst in een brede school, een wooncomplex, een kantoorpand en twee woonwinkels. In totaal heeft Destion contracten met zeven bedrijven voor de werkzaamheden aan deze inbraak- en brandinstallaties. Het valt op dat veel van deze contracten een beginduur hadden van vijf jaar, bij sommige is deze tijdsduur reeds verlopen en bij een enkel contract zit men nog in de beginduur van vijf jaar. De opzegtermijn van de contracten voor inbraak- en brandinstallatie is vrij lang, namelijk drie maanden (met uitzondering van één contract met een opzegtermijn van een maand). Er is bij deze contracten sprake van vier inkoop situaties. De meest voorkomende inkoop situatie is 'uit nieuwbouw overgenomen', Destion heeft hierbij dus niet zelf gekozen voor dit bedrijf. Een enkele keer is sprake van contracten door middel van een offertetraject zonder concurrentie. Een contract is overgenomen door de fusie. En bij één contract heeft Destion geen keuze, daarbij is het betreffende bedrijf de enige die de werkzaamheden kan aanbieden in

combinatie met een KPN-aansluiting. In 2012 komen de kosten voor deze contracten voor inbraak- en brandinstallaties uit op een bedrag van € 14.108,21.

#### *5.1.5 Liftinstallaties & automatische deuren*

Er zijn contracten aanwezig voor liftinstallaties en automatische deuren in zeven wooncomplexen en één woonwinkel. In totaal heeft Destion hiervoor contracten bij acht verschillende bedrijven. Deze contracten betreffen zowel het onderhoud aan automatische deuren en liften als de verplichte keuringen van liftinstallaties. De inkoop situatie is bij al deze contracten hetzelfde, namelijk 'uit nieuwbouw'. Dit betekent dat Destion op het gebied van liftinstallaties en automatische deuren alle huidige contracten opgelegd heeft gekregen uit de nieuwbouw, Destion heeft ook hier niet zelf de keuze gemaakt voor deze externe bedrijven. In 2012 komen de kosten voor de contracten voor liftinstallaties en automatische deuren uit op een bedrag van € 26.588,90.

#### *5.1.6 Vervangen van en onderhoud aan cv-ketels*

Het inkopen voor zowel het vervangen van als het onderhoud aan de cv-ketels van Destion gebeurt op een specifieke manier. Daarom worden beide onderwerpen apart behandeld.

##### 5.1.6.1 Onderhoud cv-ketels

Het onderhoud aan de cv-ketels wordt verdeeld onder de eigen onderhoudsdienst en een installatiebedrijf. Het installatiebedrijf onderhoudt alle cv-ketels in Noord, dit zijn alle cv-ketels in de complexen behorende bij de vestiging in Mook. De eigen onderhoudsdienst onderhoudt alle cv-ketels in Zuid, dit zijn de cv-ketels in de complexen behorende bij de vestiging in Nieuw-Bergen. Deze verdeling is overgenomen uit de fusie enkele jaren geleden.

##### Noord

Zoals genoemd verricht het installatiebedrijf het onderhoud aan cv-ketels in Noord. In 2012 betreft dit in totaal 931 cv-ketels. Het installatiebedrijf verricht het gehele jaar door het klachtenonderhoud aan deze cv-ketels. Het reguliere onderhoud verricht zij om het jaar. Voor deze werkzaamheden betaald Destion in 2012 een startbedrag van € 32,- per cv-ketel, daarbij komen nog de loon- en materiaalkosten. Deze kosten worden achteraf berekend, dat wil zeggen op basis van verrekening op alle kosten.

##### Zuid

In Zuid wordt het onderhoud uitgevoerd door de eigen onderhoudsdienst van Destion. Zij onderhouden de cv-ketels het gehele jaar door, de planning hiervoor wordt gemaakt door de medewerker Onderhoud. Ook voeren zij het klachtenonderhoud uit aan de cv-ketels in Zuid.

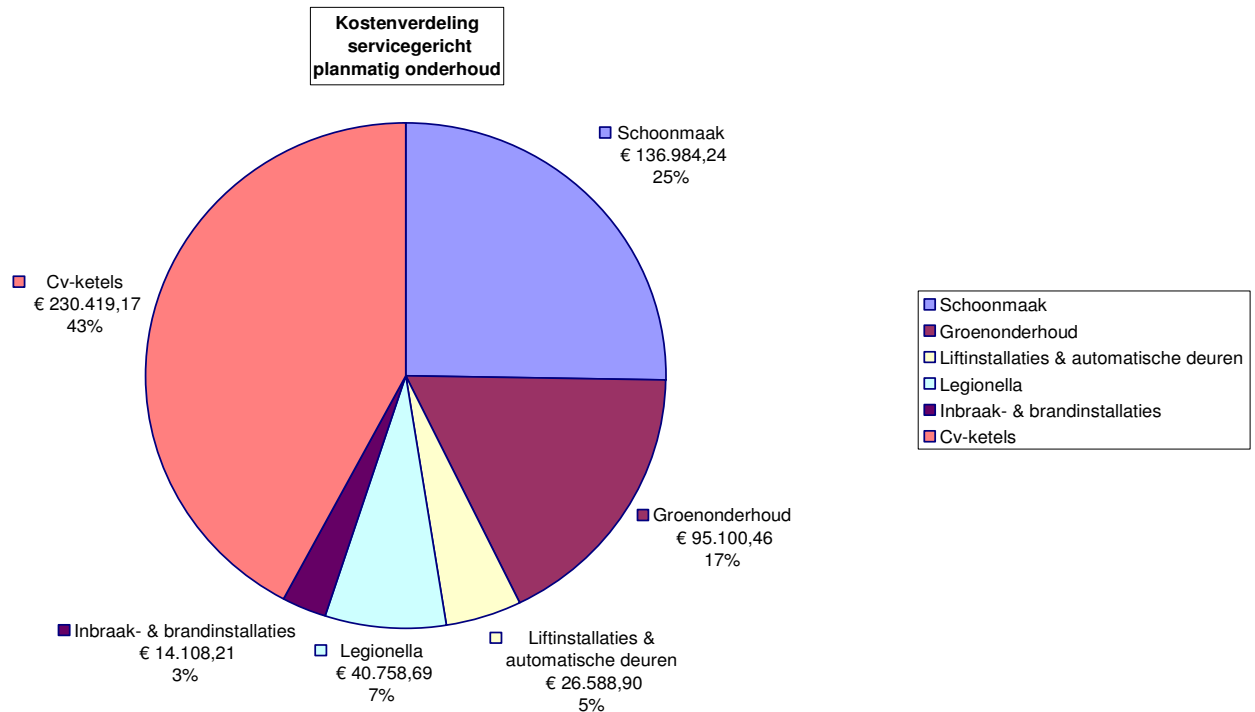
##### 5.1.6.2 Vervangen cv-ketels

Jaarlijks wordt een deel van de cv-ketels vervangen. Destion heeft de levensduur van haar cv-ketels vastgesteld op 17 jaar. Zij heeft in een Excel-bestand bijgehouden wanneer welke cv-ketels vervangen dienen te worden en leest jaarlijks uit dit bestand hoeveel cv-ketels er dat jaar vervangen moeten worden. Hiervoor geeft zij twee vastgestelde bedrijven de kans om een offerte uit te brengen. Degene met de laagste prijs krijgt automatisch de opdracht. Voor het vervangen van 45 cv-ketels is in 2012 een opdracht gegund ter waarde van € 56.577,36.

## **5.2 Kostenverdeling servicegericht planmatig onderhoud**

In onderstaande cirkeldiagram is aangegeven hoe de kosten voor servicegericht planmatig onderhoud zijn verdeeld. Opvallend is dat de drie grootste soorten onderhoud samen een kostenaandeel van 85% hebben. Dit betekent dat de drie kleine kostenposten samen slechts een kostenaandeel van 15% hebben. Daarnaast zijn de kosten voor de verschillende soorten onderhoud zeer uiteenlopend. De totale servicekosten die door de huurders worden betaald aan Destion bedragen € 120.750,98. Dit staat gelijk aan 22% van de totale uitgaven voor servicegericht planmatig onderhoud.

De totale kosten voor de cv-ketels in 2012 zijn niet in te schatten. Deze kosten hangen namelijk af van de hoeveelheid benodigd onderhoud en worden pas achteraf in rekening gebracht. Om een reëel beeld weer te geven is er voor de cirkeldiagram gebruik gemaakt van de totale kosten in 2011 voor al het onderhoud aan de cv-ketels van Destion.



Figuur 5. Cirkeldiagram met kostenverdeling servicegericht planmatig onderhoud

### 5.3 Servicegericht planmatig onderhoud in Kraljic-matrix

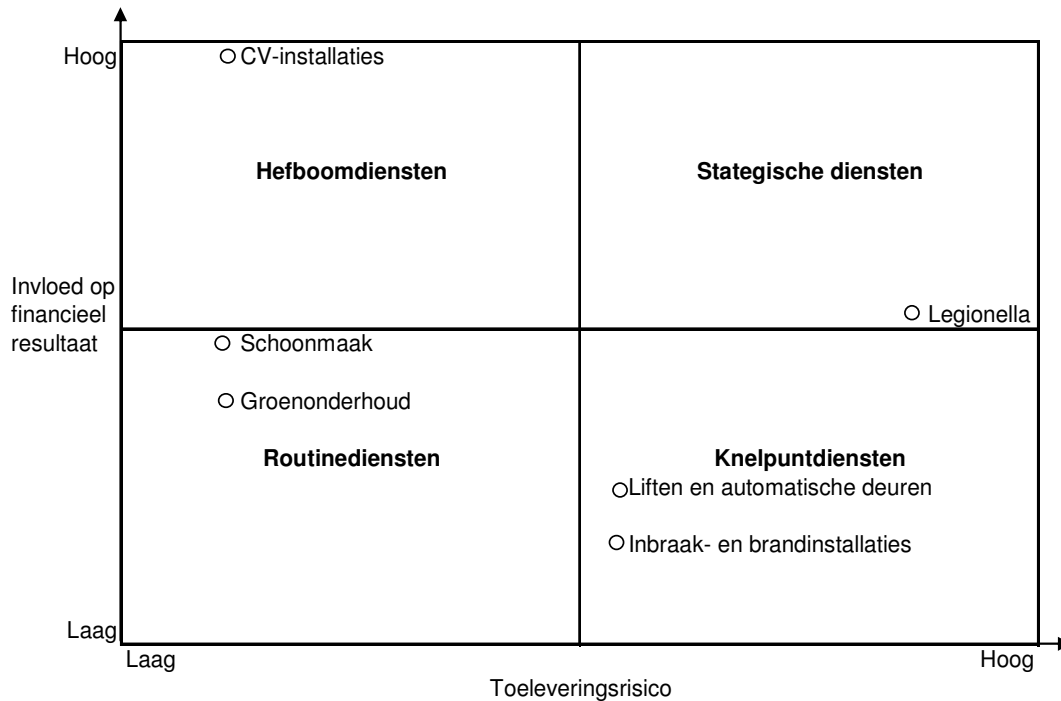
Tijdens de afstudeerperiode is het servicegericht planmatig onderhoud ingedeeld naar de vier categorieën van de Kraljic-methode, dit om Destion te voorzien van een handvat bij het inkopen van onderhoud. Er is gekozen voor deze matrix omdat dit de theorie en praktijk combineert. De Kraljic-matrix wordt voor vele doeleinden gebruikt, ook een van de geïnterviewde woningcorporaties gaf aan met deze matrix te werken. In onderstaand figuur 6 is de indeling voor Destion weergegeven. De stippen geven aan waar het soort onderhoud zich bevindt in de matrix zodat deze matrix inzicht geeft in het in te kopen onderhoud.

Schoonmaak en groenonderhoud vallen beiden onder routinediensten. Het inkopen van deze diensten zorgt doorgaans niet voor problemen en ook het aantal leveranciers is ruim voldoende. Het zijn geen zeer moeilijk uitvoerbare onderhoudswerkzaamheden en beiden hebben ze een redelijk aandeel in de kosten. Daarbij is het onderscheid gemaakt dat het schoonmaakonderhoud jaarlijks meer kost dan het groenonderhoud.

Het onderhoud aan en vervangen van CV-installaties behoort tot hefboomdiensten. Dit zijn diensten / producten die redelijk eenvoudig zijn te verkrijgen en waar Destion er jaarlijks veel van nodig heeft. Het onderhoud aan en vervangen van CV-installaties is de grootste kostenpost wat betreft servicegericht planmatig onderhoud.

Legionella-preventie valt onder de strategische diensten. Dit zijn gespecificeerde werkzaamheden en in veel gevallen zelfs maatwerk. Het aantal leveranciers is gering, vandaar dat is aangegeven dat het toeleveringsrisico vrij hoog is. Daarnaast is legionella-preventie een duur soort onderhoud.

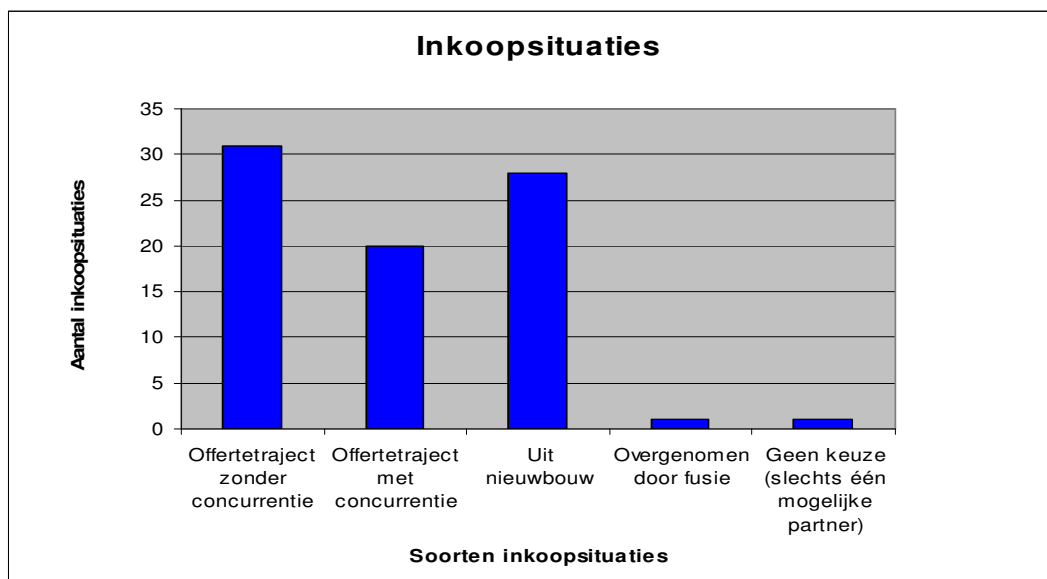
Het onderhoud aan liftinstallaties en automatische deuren en inbraak- en brandinstallaties is vrij vergelijkbaar. Vandaar dat deze soorten onderhoud allebei bij de knelpuntdiensten behoren. Destion wenst bij deze installaties een hoge betrouwbaarheid. Eventuele defecten dienen per direct verholpen te worden, dit om overlast bij de huurders en incidenten te voorkomen. Vandaar dat het toeleveringsrisico boven het gemiddelde is. De kosten zijn relatief laag waardoor de invloed op het financieel resultaat ook relatief laag is.



Figuur 6. Servicegericht planmatig onderhoud in Kraljix-matrix

#### 5.4 Inkoop situaties servicegericht planmatig onderhoud

Er wordt voor het servicegericht planmatig onderhoud in totaal 81 keer ingekocht in 2012. Onderstaande grafiek geeft aan op welke manier dit onderhoud wordt ingekocht, daarbij is weer de keuze tussen de vijf verschillende inkoop situaties die voor de afstudeeropdracht zijn opgesteld. Opvallend is dat de meeste inkopen tot stand komen door het 'offertetraject zonder concurrentie' en 'uit nieuwbouw'. Dit betekent dat bij 73% van de inkopen geen sprake is van concurrerende prijzen.



Figuur 7. Grafiek met inkoop situaties bij servicegericht planmatig onderhoud

## 5.5 Overige inkoop situaties

Schilderwerkzaamheden en het vervangen van badkamers, keukens en toiletten worden op een specifieke manier ingekocht. Vandaar dat deze soorten onderhoud apart worden behandeld in deze paragraaf. Tijdens de afstudeerperiode zijn deze soorten onderhoud gezien als extra opdrachten vanwege de speciale manier van inkopen.

### 5.5.1 Vervangen van badkamers, keukens en toiletten

Destion heeft duidelijke afspraken opgesteld voor het vervangen van keukens, badkamers en toiletten. Keukens worden standaard vervangen na 18 jaar, voor het tegelwerk van de keukens geldt een termijn van 36 jaar. De badkamers en toiletten worden standaard na 35 jaar vervangen, dit geldt voor zowel het sanitair als de tegels.

Destion heeft voor het vervangen van keukens, badkamers en toiletten een werkomschrijving gemaakt. Hierin staat beschreven om wat voor type keuken, badkamer of toilet het gaat, dit is afhankelijk van aspecten zoals de oppervlakte van de ruimte en/of het keukenblad. Ook staat erin beschreven welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden, hierbij is ook vermeld welk type toilet, toiletbril, wastafel, spiegel en dergelijke geplaatst moeten worden. Deze werkomschrijving heeft Destion allereerst opgestuurd naar vier aannemers. Destion heeft hieruit de twee aannemers gekozen die voor hen de meest gunstige prijs hanteerden.

Destion heeft met deze twee aannemers prijsafspraken gemaakt voor het vervangen van keukens, badkamers en toiletten. Er is bepaald dat wanneer meerdere renovaties tegelijk plaatsvinden binnen één woning, dit wordt uitgevoerd door één aannemer.

Het blijkt dat de opgestelde werkomschrijving niet duidelijk genoeg is en niet genoeg werkzaamheden bevat. De niet in de werkomschrijving opgenomen werkzaamheden zijn dan weergegeven als opties. De aannemers rekenen dit als meerwerk en hierdoor lopen de kosten flink op. Dit was juist niet de bedoeling van het maken van de prijsafspraken.

Voor het vervangen van badkamers, keukens en toiletten is voor 2012 een bedrag van € 960.000,- gereserveerd. Dit bedrag wordt verdeeld onder de twee aangestelde aannemers.

### 5.5.2 Schilderwerkzaamheden

Ook de schilderwerkzaamheden worden op twee manieren ingekocht. Beide manieren worden hieronder toegelicht.

#### 5.5.2.1 Prestatiecontract

Destion heeft jaren geleden met een aannemersbedrijf een prestatiecontract afgesloten voor het schilderwerk aan 44 van haar wooncomplexen. De duur van dit prestatiecontract staat vast voor 15 jaar, de ingangsdatum van het prestatiecontract is per complex verschillend. Voordat het prestatiecontract van start kon gaan, is er een nulsituatie gerealiseerd. Dit houdt in dat het aannemersbedrijf verschillende werkzaamheden heeft verricht om tot die nulsituatie te komen. Deze nulsituatie is daarna het uitgangspunt geworden van het gehele prestatiecontract. De bijbehorende eisen zijn:

- Er mag geen houtrot aanwezig zijn;
- Er komt geen onthechting van het verfsysteem voor;
- Het verfsysteem mag geen groter glansverlies vertonen dan 75%;

Om aan deze eisen te voldoen is een planning opgesteld waarin staat aangegeven welke werkzaamheden per jaar uitgevoerd moeten worden. De mogelijkheden hierbij zijn: geen onderhoud, inspectieonderhoud en buitenschilderwerk. Binnenschilderwerk is hierbij eerst ook meegenomen, dit is later echter uit de planning gehaald.

### 5.5.2.2 Regiebasis

Het schilderwerk aan de complexen die niet binnen het prestatiecontract vallen, worden op basis van regiewerk uitgevoerd. Destion heeft voor dit schilderwerk contact met twee aannemersbedrijven / schildersbedrijven. Aan het begin van het jaar wordt uit de meerjaren-onderhoudsplanning (MJOP) gelezen welke schilderwerkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Met dit als basis wordt bij beide bedrijven een offerte opgevraagd. Deze offertes dienen per complex gespecificeerd aangeboden te worden aan Destion. Hierdoor kan Destion per complex kiezen welk bedrijf de meest goedkoopste offerte aanbiedt. Het is dus niet zo dat één bedrijf de gehele schilderopdracht toegewezen krijgt, dit kan per complex verdeeld worden.

Tijdens het onderzoek is, in nauw overleg met de docentbegeleidster, overeengekomen dat de overige inkoop situaties behandeld in deze paragraaf niet verder onderzocht kunnen worden tijdens de afstudeeropdracht. Destion dient hier eerst zelf actie op te ondernemen voordat dit verder onderzocht kan worden. De komende hoofdstukken zijn daardoor niet meer van toepassing op de overige inkoop situaties en betreffen alleen het servicegericht planmatig onderhoud.

Er kan wel samengevat worden dat het specificeren van de onderhoudsinkopen voor badkamers, toiletten en keukens op een overzichtelijke manier gebeurt. Deze manier van inkopen verloopt goed en kan met wat veranderingen doorgezet worden. In het geval van prestatiecontracten geldt dat uit de theorie blijkt dat dit een kostenbesparing met zich mee brengt. Het vereist echter ook een organisatorische verandering en een bewuste houding van de medewerker Onderhoud. Destion dient echter zelf een vergelijking te maken tussen het schilderwerk op regiebasis en doormiddel van een prestatiecontract.

## **5.6 Externe bedrijven**

Om overzichtelijk weer te geven bij welke externe bedrijven Destion contracten heeft lopen voor het servicegericht planmatig onderhoud zijn tijdens de afstudeerperiode de volgende gegevens in een Excel-bestand weergegeven:

- De naam van het externe bedrijf;
- De plaatsnaam waar het bedrijf gevestigd is;
- De werkzaamheden die het bedrijf uitvoert (het soort onderhoud);
- Welke certificeringen zij bezitten / volgens welke normen zij werken;
- Aanvullende kwaliteitseisen en –controles;
- Of er sprake is van een leerwerkbedrijf;
- Het uurloon (indien van toepassing) en bijbehorende bedrijfsfunctie van dit uurloon.

Destion heeft aangegeven dat zij graag wil dat de externe bedrijven uit een bepaalde regio komen. Vandaar dat de vestiging van het bedrijf ook is meegenomen in dit overzicht. De normen / certificeringen zijn meegenomen om de kwaliteit te waarborgen.

Uit dit overzicht kan men aflezen dat 44% van de externe bedrijven uit de regio Nijmegen - Boxmeer - Cuijk - Venray komt, deze regio is in overleg met de organisatie opgesteld. Dit betekent dat 56% van de externe bedrijven niet afkomstig is uit deze regio. Wanneer het soort onderhoud in de Kraljic-matrix een hoog toeleveringsrisico heeft, betekent dit in de meeste gevallen dat het een extern bedrijf betreft buiten de bovengenoemde regio. Dit zijn dan bedrijven die specialistische soorten onderhoud uitvoeren. Hierbij vindt Destion de geleverde kwaliteit belangrijker dan het feit dat zij niet uit de regio komen.

Ook blijkt dat het overgrote deel van de externe bedrijven, meer dan 90%, aangeeft dat zij werken volgens bepaalde certificeringen, normen, richtlijnen en/of aanvullende kwaliteitseisen. Daarnaast blijkt 63% van de externe bedrijven ingeschreven te staan als leerbedrijf. Dit is echter in veel gevallen toeval. Vaak is niet specifiek voor het desbetreffende bedrijf gekozen omdat zij staat ingeschreven als leer(werk)bedrijf.



## 6 Gewenste situatie

*In dit hoofdstuk worden de eisen en wensen vanuit Destion omgezet naar de door haar gewenste situatie.*

### *Bewuste houding*

Destion ziet haar momenteel vaak reactieve houding omtrent het inkopen van planmatig onderhoud graag veranderen naar een bewuste houding. Zij beseft dat deze verandering niet snel gemaakt kan worden, maar dat dit een plan is voor de lange termijn. Het gebeurt echter al jaren op deze manier en het is voor de medewerkers niet eenvoudig om de manier van werken te veranderen.

### *Externe bedrijven*

Het aantal externe bedrijven waarbij Destion momenteel contracten heeft afgesloten voor het planmatig onderhoud is te hoog, dit zijn er namelijk 35. Dit aantal ziet Destion dan ook graag verlaagd naar een optimaal aantal bedrijven. Om het optimale aantal externe bedrijven te hanteren dient uitgebreid gekeken te worden naar de samenstelling van deze bedrijven. Het aantal is optimaal wanneer deze qua schaal en maat past bij Destion. Dit optimale aantal leveranciers is daardoor afhankelijk van het soort onderhoud, dit kan dus onderling sterk verschillen, en ook moet gedacht worden aan de praktische werkbaarheid. Een van de geïnterviewden gaf aan te werken met een groslijst. Dit is een lijst met leveranciers en aannemers waaruit gekozen kan worden wanneer een nieuwe inkoop situatie zich voordoet. Het eenmalig opstellen van deze groslijst scheelt later veel tijd en inzet bij het zoeken van een geschikte leverancier en / of aannemer. De verlaging van het aantal externe bedrijven waarbij contracten zijn afgesloten, heeft ook voordelen voor de medewerker Onderhoud. Deze is namelijk minder tijd kwijt aan communicatie en het opbouwen van persoonlijke banden. Ook kan deze verandering een kostenbesparing met zich meebrengen. De inkopen kunnen namelijk gebundeld worden en ondergebracht worden bij minder bedrijven waardoor de kans bestaat op kwantumkorting.

### *Offertes*

Destion wenst in de toekomst scherper te worden op offertes. Dit wil zij bereiken door regelmatig, bijvoorbeeld eenmaal per een of twee jaar, offertes aan te vragen bij concurrerende bedrijven voor werkzaamheden waarvan het huidige contract automatisch wordt verlengd. Hierdoor kan Destion een prijsvergelijking maken en is zij op de hoogte van de huidige marktprijzen. Zo weet zij ook dat zij niet teveel betaald voor haar inkopen. Ook wanneer zij bij een nieuwe inkoop situatie meerdere offertes aanvraagt, wenst zij dat de medewerkers scherp zijn. Zij dienen mee te denken over de genoemde bedragen en vanuit hun eigen ervaring te bepalen of dit reële prijzen zijn. Ook dit is een vorm van de gewenste bewuste houding.

Destion wenst in haar nieuwe beleid ook een maximaal financieel bedrag aan te geven dat dient als grens voor het aanvragen van offertes. Het is hierbij de bedoeling dat voor alle bedragen onder dit drempelbedrag simpelweg één offerte aangevraagd hoeft te worden. Dit kan Destion alleen doen wanneer zij daadwerkelijk op de hoogte zijn van de huidige marktprijzen, genoemd in de vorige alinea. Twee geïnterviewden gaven aan dat ook zij werken met een drempelbedrag voor het aanvragen van offertes.

### *ICT-systeem*

Medio 2013 wordt het nieuwe ICT-systeem geïntroduceerd binnen Destion. Dit systeem zal het gebruik van de meerdere huidige systemen overbodig maken. Alle gegevens worden dan opgenomen in één ICT-systeem. Dit systeem is speciaal ontwikkeld voor kleine woningbouwcorporaties en is voorzien van alle benodigde functies. Dit brengt een positieve verandering voor het inkopen van planmatig onderhoud met zich mee. Het zorgt namelijk voor de gewenste transparantie, uniformiteit en inzicht rondom het inkopen van planmatig

onderhoud. De door de medewerker Onderhoud uitgevoerde werkzaamheden zijn beter te controleren. Het nieuwe systeem maakt het ook voor de andere medewerkers mogelijk om de werkzaamheden rondom het inkopen van planmatig onderhoud te kunnen volgen. In geval van afwezigheid van de medewerker Onderhoud zorgt dit ervoor dat zijn werkzaamheden overgenomen kunnen worden, iets wat momenteel moeilijk is door het ontbreken van structuur. Dit verlaagt tevens de kwetsbaarheid van de enige medewerker Onderhoud.

### *Specificatie*

Destion wil in de toekomst meer aandacht besteden aan het specificeren van de in te kopen werkzaamheden. Specificeren is de eerste stap van het inkoopproces en daarmee een hele belangrijke. De daarop volgende fases zijn allemaal gebaseerd op deze specificatie. Destion wenst dat hier meer aandacht aan wordt besteed zodat de in te kopen werkzaamheden duidelijk beschreven staan. Dit zal Destion veel voordelen opleveren tijdens de opvolgende fases van het inkoopproces.

### *Evaluatie*

Destion wenst in de toekomst meer te evalueren met zowel externe bedrijven als de klanten, in dit geval de huurders van Destion. Zij wil meer evalueren met de externe bedrijven over de huidige gang van zaken en de mogelijke verbeterpunten. Met de klant wil zij meer evaluatie over de door een extern bedrijf uitgevoerde werkzaamheden. Op deze manier geeft zij de klant ruimte om haar mening te geven en is Destion op de hoogte van de ervaringen van haar huurders. Dit kan tevens meegenomen worden tijdens de evaluatiemomenten met de externe bedrijven.

### *Maatschappelijk belangen*

Destion heeft als woningcorporatie een groot maatschappelijk belang. Zij vindt het zeer belangrijk dat zij dit maatschappelijk belang ook uitstraalt en vandaar dat zij dit graag wilt verbeteren. Hier zijn meerdere manieren voor. Destion heeft aangegeven dat zij graag actiever wil zijn op het gebied van leerwerkbedrijven. Zij ziet hier sterk de voordelen van in en draagt op deze manier graag een steentje bij aan de werkgelegenheid van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of studenten die ervaring op de arbeidsmarkt willen opdoen. Destion geeft echter wel aan dat de kwaliteit van de werkzaamheden niet onder het vastgestelde / geëiste niveau mag komen. Ook wenst zij een vastgestelde regio waarin de externe bedrijven gevestigd moeten zijn. Zij geeft aan dat de globale regio Nijmegen – Boxmeer – Cuijk – Venray optimaal zou zijn voor Destion. Hierdoor stimuleert zij de economie in de regio en vergroot zij de betrokkenheid bij bedrijven. Daarnaast vindt zij het een groot voordeel wanneer het bedrijf uit de vastgestelde regio komt vanwege de afstand. In het geval van noodzakelijk (dringend) onderhoud betekent dit dat het externe bedrijf sneller ter plekke kan zijn. Alle geïnterviewden gaven aan veel waarde te hechten aan het maatschappelijk belangen. Daardoor gaven alle geïnterviewden de voorkeur aan plaats- en / of regiogebonden bedrijven.

### *Categoriseren onderhoud*

Destion ziet er de voordelen van in om het planmatig onderhoud in te delen in verschillende categorieën. Tijdens de afstudeerperiode is deze indeling reeds gemaakt naar de theorie van de Kraljic-methode. Destion geeft aan dat zij dit een bruikbare indeling vindt en wil uitbreiden door meerdere werkzaamheden aan deze indeling te koppelen. De Kraljic-methode geeft inzicht in de soorten onderhoud en dient als een sturingsmiddel voor het inkopen van servicegericht planmatig onderhoud. De Kraljic-methode geeft echter geen inzicht in het financieel en maatschappelijk rendement van Destion. Om deze vormen van rendement weer te geven, kunnen de tijdens de afstudeerperiode opgestelde Excel-bestanden worden gebruikt. Dit geeft samen met de Kraljic-methode een overzichtelijk beeld van het servicegericht planmatig onderhoud. Ook een van de geïnterviewden heeft aangegeven dat zij haar onderhoud heeft ingedeeld volgens de Kraljic-methode.

## 7 Conclusies

*Dit hoofdstuk begint met een SWOT-analyse met daarin de belangrijkste conclusies, daarna volgt een toelichting op deze SWOT-analyse.*

### 7.1 SWOT-analyse

Naar aanleiding van de voorgaande hoofdstukken zijn de belangrijkste conclusies in onderstaande SWOT-analyse opgenomen:

Sterktes	Zwaktes
Verantwoordelijkheden zijn laag gedelegeerd Compact inkopen van planmatig onderhoud Goede kennis en kunde van medewerkers Financiële ruimte om kwaliteit te leveren Inkopen van planmatig onderhoud blijft binnen begroting	Weinig specifieke inkoopkennis Geen structuur, overzicht en uniformiteit Het ontbreken van een bewuste houding Geen druk / motivatie om kosten te reduceren Specificatiefase wordt vaak minimaal behandeld Contracten bij veel verschillende bedrijven Kwetsbaarheid medewerker onderhoud
Kansen	Bedreigingen
Inkoopbeleid Nieuw ICT-systeem	Afhankelijkheid van leveranciers

Figuur 9. SWOT-analyse van conclusies

### 7.2 Toelichting SWOT-analyse

Door het ontbrekende inkoopbeleid ontbreekt ook structuur, overzicht en uniformiteit bij het inkopen van planmatig onderhoud. De werkzaamheden omtrent planmatig onderhoud zijn vooral operationeel. Hierdoor zijn de verantwoordelijkheden laag gedelegeerd en hoeft de medewerker Onderhoud zich niet constant te verantwoorden. Het inkopen van planmatig onderhoud verloopt hierdoor compact en niet te bureaucratisch.

De medewerkers die betrokken zijn bij het inkopen van planmatig onderhoud hebben weinig specifieke inkoopkennis. De kunde bij deze medewerkers is echter goed, zij hebben veel ervaring opgedaan. Veel werkzaamheden worden echter uitgevoerd op de automatische piloot en zonder een bewuste houding. De houding van de medewerker Onderhoud typeert zich als een terughoudende houding. De werkzaamheden worden al jaren op dezelfde manier uitgevoerd en veranderingen zijn volgens hem niet nodig. De drang om te veranderen en/of verbeteren ontbreekt hierdoor. Daarnaast is het een kwetsbaar feit dat de medewerker Onderhoud als enige beschikt over alle informatie omtrent planmatig onderhoud. Ook is er weinig inzicht in de werkzaamheden die de medewerker Onderhoud uitvoert.

Bij het inkopen van planmatig onderhoud wordt de inkoopfase 'specificeren' vaak minimaal behandeld. Ook worden er weinig werkomschrijvingen door Destion opgesteld. Dit maakt het voor Destion moeilijk om offertes onderling te vergelijken, mede hierdoor is zij niet scherp genoeg op het vergelijken en beoordelen van offertes. Ook is er geen financiële grens voor

het aanvragen van offertes, Destion heeft dus niet vastgelegd boven welk bedrag zij hoeveel offertes moet aanvragen. Het aantal opgevraagde offertes verschilt hierdoor per inkoop-situatie. Bij het renoveren van badkamers, toiletten en keukens wordt echter op een overzichtelijke manier ingekocht. Het in te kopen onderhoud wordt vooraf duidelijk gespecificeerd en er zijn reeds afspraken gemaakt met een aantal aannemers.

De huidige contracten zijn afgesloten bij relatief veel externe bedrijven. Dit maakt het, samen met het minimale contractbeheer, moeilijk om het overzicht te behouden. Het huidige ICT-systeem is ook niet optimaal. Met de komst van het nieuwe ICT-systeem zal deze meer ondersteuning kunnen bieden op het gebied van contractbeheer. De huidige contracten zijn vaak afgesloten met een regionaal extern bedrijf. Destion zou echter meer tijd moeten besteden aan het evalueren met zowel deze externe bedrijven als met haar huurders. Zij zijn een grote bron van informatie voor Destion. Ook dient Destion te voorkomen dat zij afhankelijk wordt van haar leveranciers.

Destion bezit financiële ruimte om kwaliteit te leveren. Dit heeft echter als keerzijde dat er geen motivatie is om te besparen. Mede hierdoor is Destion minder scherp tijdens het beoordelen van offertes. Daarnaast is de financiële controle minimaal. Jaarlijks wordt een begroting opgesteld door de teamleider Bedrijfsbeheer waarna de medewerker Onderhoud en Teamleider VBO zorgen dat zij binnen deze begroting blijven, dit is nog altijd gelukt.

Destion koopt vaak in door middel van een offertetraject, echter zonder enige concurrentie toe te passen. Ook heeft zij relatief veel contracten overgenomen vanuit de nieuwbouw. Zij heeft hierbij niet zelf gekozen voor de externe bedrijven maar is bij deze bedrijven gebleven vanwege garantietermijnen die ondertussen al zijn verlopen.

### **7.3 Algehele conclusie**

Alles overziend kan geconcludeerd worden dat de manier van inkopen momenteel redelijk verloopt. Er missen geen werkzaamheden en er doen zich geen grote problemen voor. De basis is aanwezig doormiddel van inhoudelijke kennis maar deze is vrij smal. Een grote kans om de manier van inkopen te veranderen is de bereidheid van de teamleider VBO. Zij geeft aan dat zij hier actiever mee aan de slag wil door het opstellen van een inkoopbeleid om hierdoor tevens een bewuste houding te creëren. Het contractbeheer zal verbeteren met de komst van het nieuwe ICT-systeem. Wanneer Destion tevens meer aandacht besteed aan de inkoop-situaties 'specificeren' en 'evalueren' kan zij het inkopen van planmatig onderhoud beheersbaar maken. Dit zijn goede mogelijkheden om het inkoopbeleid naar een hoger plan te tillen.

Een uitgebreide beschrijving van de aspecten die Destion dient te veranderen om de gewenste situatie te realiseren, volgt in het volgende hoofdstuk.

## 8 Aanbevelingen

*Naar aanleiding van het afstudeeronderzoek kunnen de volgende aanbevelingen voor Destion worden gemaakt. Wanneer deze aanbevelingen worden omgezet tot een inkoopbeleid zal dit zorgen voor een gestructureerde en inzichtelijke manier van werken.*

### 1. Uitbreiden inkoopkennis bij medewerker Onderhoud

De inkoopwerkzaamheden worden al jaren op dezelfde manier uitgevoerd, op een soort van automatische piloot. De medewerker Onderhoud heeft door de jaren veel ervaring opgedaan met het inkopen van onderhoud maar heeft nooit een basiskennis van inkoop gekregen. Het is daarom verstandig om de medewerker Onderhoud te voorzien van basis inkoopkennis doormiddel van een training 'basisaspecten van inkoop', georganiseerd door NEVI. Tijdens deze trainingen worden de kerntaken van inkoop, het inkoopportfolio, markt-onderzoek, het selecteren van leveranciers en leveranciersstrategie, de offerteaanvraag en offerte-vergelijking, de contractvormen, het bestelproces, de levertijd- en kwaliteitsbewaking en de nazorg behandeld. Dit zou de perfecte mogelijkheid zijn om de medewerker Onderhoud te voorzien van de basis inkoopkennis.

### 2. Opstellen procedures

De teamleider VBO dient de processen van de werkzaamheden van de medewerker Onderhoud vast te leggen. Op deze manier worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden inzichtelijk. Ook zorgt het voor de gewenste uniformiteit, overzicht en inzicht. Wanneer het noodzakelijk is dat de werkzaamheden van de medewerker Onderhoud overgenomen worden, zorgen de procedures ervoor dat de werkzaamheden duidelijk op papier staan. Zo verlaagt het de kwetsbaarheid van de medewerker Onderhoud. Daarnaast wordt inefficiënt werken op deze manier voorkomen.

### 3. Focus leggen op specificatiefase

Zoals uit de conclusies blijkt, dient Destion meer aandacht te besteden aan de eerste fase van het inkoopproces (genoemd in paragraaf 4.3). Deze eerste fase beslaat het specificeren van de inkoopbehoeften, tijdens deze fase dient Destion de inkooporderspecificatie vast te stellen. Het is hierbij belangrijk dat Destion indien van toepassing de prestatie-eisen, technische eisen, onderhoudseisen, kwaliteitseisen, logistieke eisen, juridische voorwaarden, milieueisen en het richtbudget noemt. Wanneer de inkooporderspecificatie gedetailleerd is vastgesteld, kan de medewerker Onderhoud gericht gaan inkopen. Een goed begin is het halve werk wordt vaak gezegd, zo ook bij de inkoopfase. Daarom is het ook voor Destion belangrijk dat zij deze fase goed doorloopt. Ook de opgevraagde offertes zullen dan op dezelfde manier zijn opgebouwd waardoor deze gemakkelijker te vergelijken zijn.

### 4. Veranderen selectie van en evaluatie met externe bedrijven

Het is sterk aan te bevelen om de indeling van het onderhoud in de Kraljic-matrix ook te gebruiken voor de manier waarop externe bedrijven geselecteerd worden en de manier / frequentie van evaluatie. Dit kan per soort onderhoud, en zelfs binnen soorten onderhoud, sterk verschillen. Het onderstaande schema geldt voor alle inkopen boven het bedrag van € 2.500,-. Onder dit bedrag mag Destion inkopen zonder enige concurrentiestelling. Hierbij dient de medewerker Onderhoud een bewuste houding aan te nemen om te bepalen of het genoemde bedrag een reële prijs bedraagt. Voor alle offertes geldt dat deze in de toekomst opgesplitst moeten worden naar lonen en materialen. Dit is niet alleen inzichtelijker maar zorgt er ook voor dat offertes van verschillende bedrijven gemakkelijker vergeleken kunnen worden.

De beoordeling / evaluatie genoemd in de onderstaande tabel beslaat alleen de beoordeling / evaluatie van Destion over het externe bedrijf. De evaluatie met de huurders van Destion wordt in de volgende aanbeveling behandeld.

Inkoop diensten	Selectie	Beoordeling / evaluatie
<i>Routinediensten</i>	Jaarcontracten afsluiten na bij minimaal 3 leveranciers offertes te hebben opgevraagd. Selectie vindt plaats op basis van de economisch laagste prijs. Ook dienen minimaal eenmaal per twee jaar concurrerende offertes opgevraagd te worden.	Eenmaal per jaar interne evaluatie met de betrokken medewerkers door middel van een standaardformulier voor de beoordeling van leveranciers.
<i>Hefboomdiensten</i>	Minstens een keer per jaar offertes opvragen bij twee andere leveranciers. Vooral inkopen op economisch laagste prijs en de door Destion opgestelde duidelijke werkschrijvingen.	Tweemaal per jaar interne evaluatie van de huidige leverancier(s), door vergelijken met opgevraagde offertes en op basis van ervaringen.
<i>Bottleneckdiensten</i>	Een nauwe samenwerking met de leverancier is belangrijk. Leveranciers worden gekozen op basis van uitgebreide specificaties. Hierbij is de prijs ondergeschikt aan kwaliteit.	Tweemaal per jaar evaluatie gezamenlijk met leverancier.
<i>Strategische diensten</i>	Een nauwe samenwerking met de leverancier is hierbij belangrijk. De leverancier is gekozen op basis van een uitgebreid marktonderzoek en moet passen bij Destion. Hierbij is de prijs ondergeschikt aan de kwaliteit.	Gezamenlijke evaluatie met de leverancier, gemiddeld 2 á 3 keer per jaar.

Tabel 1. Selectie en evaluatie op basis van de Kraljic-methode

## 5. Uitbreiden evaluatie huurders

Er wordt minimaal geëvalueerd met de huurders van Destion. Zij zijn echter een grote bron van informatie voor Destion. Door met hen te evalueren over de uitgevoerde werkzaamheden krijgt Destion veel informatie, over zowel de uitgevoerde werkzaamheden als het externe bedrijf, en ervaart de huurder dat haar mening wordt gewaardeerd. De uitkomsten van deze evaluatie worden dan meegenomen in de beoordeling / evaluatie van de externe bedrijven, genoemd in aanbeveling 4 en bovenstaand schema. Minimaal eenmaal per twee jaar dienen het groenonderhoud, schoonmaakonderhoud en het vervangen van en onderhoud aan CV-installaties geëvalueerd te worden door huurders. In het geval van grootschalige renovaties aan de buitenkant van de woning (zoals schilderwerk), wordt 100% van de bewoners uit het desbetreffende complex / pand gevraagd naar hun mening. Destion geeft in dit geval de desbetreffende aannemer de opdracht om dit te evalueren. In het geval van losse opdrachten (het renoveren van badkamers, keukens en toiletten), dient minimaal 20% van de huurders haar mening hierover te geven.

## 6. Groslijst externe bedrijven

Destion dient, op basis van evaluatie en ervaringen uit het verleden, een groslijst op te stellen met de externe bedrijven waarmee zij in de toekomst contracten wil afsluiten. Bij het opstellen van deze groslijst dient Destion de volgende criteria / richtlijnen in acht te nemen:

- Het bedrijf dient de werkzaamheden uit te voeren volgens certificeringen / richtlijnen zoals ISO, NEN of andere interne richtlijnen;
- Het bedrijf dient een redelijke garantiebepaling aan te bieden;
- De in het verleden uitgevoerde werkzaamheden dienen destijds goed uitgevoerd te zijn;
- In geval van aannemersbedrijven gaat de voorkeur naar een BouwGarant aannemer;
- Plaatselijke bedrijven uit de regio Nijmegen – Boxmeer – Cuijk – Venray hebben de voorkeur vanwege het maatschappelijke belangen;
- Leerwerkbedrijven hebben de voorkeur vanwege het maatschappelijke belangen.

Daarnaast is het belangrijk dat Destion actief met deze groslijst omgaat. Zij dienen hierbij een actieve houding aan te nemen zodat deze lijst en de bijbehorende criteria ook door de medewerker Onderhoud en/of teamleider VBO aangepast worden indien nodig.

### **7. Optimaliseren aantal externe bedrijven per soort onderhoud**

Destion heeft momenteel contracten met 30 externe bedrijven voor haar servicegericht onderhoud. Naar aanleiding van de op te stellen groslijst dient Destion dit aantal bedrijven per soort onderhoud te optimaliseren, in veel gevallen betekent dit verlagen. Nu is het namelijk zo dat Destion voor zowel liftinstallaties en automatische deuren als inbraak- en brandinstallaties contracten heeft met acht bedrijven. Ook heeft zij voor schoonmaak reeds met zeven bedrijven contracten afgesloten. Deze aantallen dienen verlaagd te worden. Afhankelijkheid van een extern bedrijf dient echter voorkomen te worden. Destion dient per soort onderhoud een optimaal aantal externe bedrijven te realiseren, dit valt samen met de hierboven genoemde groslijst met externe bedrijven. Het optimaliseren van het aantal externe bedrijven kan ook betekenen dat inkopen / contracten gebundeld worden om zo hetzelfde onderhoud in te kopen bij minder bedrijven. Dit verlaagt het aantal contracten en zo wordt het aantal externe bedrijven op de lange termijn gereduceerd waardoor verbeterde leveranciersrelaties ontstaan. Daarnaast kan dit ook een kostenbesparing met zich meebrengen door de inkoopbundeling.

### **8. Invoeren contractbeheer**

Na het optimaliseren van het aantal externe bedrijven en het opstellen van de groslijst is er veel veranderd in de lopende contracten. Om een optimaal contractbeheer te realiseren dienen alle lopende contracten bij elkaar gezet en beheerd te worden. Hierbij worden gegevens zoals de opzegtermijnen, einddata, vormen van verlenging en speciale serviceafspraken in kaart gebracht. Met ingebruikname van het nieuwe ICT-systeem, medio 2013, kunnen al deze gegevens hierin ondergebracht worden. Tot die tijd kan de medewerker Onderhoud werken met de door de afstudeerster opgestelde overzichten van afgesloten contracten. Naast het feit dat alle lopende contracten hierdoor op één plek beheerd zullen worden wat overzicht met zich meebrengt, zorgt dit er tevens voor dat onnodige verlenging van contracten voorkomen kan worden.

### **9. Verdiepen in ketensamenwerking**

Uit de interviews is gebleken dat andere woningcorporaties, zowel klein als groot, werken met ketensamenwerking en hiervan de voordelen inzien. De twee grote woningcorporaties gaven beiden aan dat zij werken met ketensamenwerking. Eén van deze twee heeft zelfs een vooruitstrevende missie opgesteld, namelijk een kostenbesparing van 20% in 5 jaar. Ketensamenwerking zou ook voor Destion een goede manier van inkopen kunnen zijn. Destion zou zich allereerst moeten verdiepen in ketensamenwerking voordat zij op deze manier kunnen gaan inkopen. Het is hierbij belangrijk dat allereerst de teamleider VBO een basiskennis krijgt van ketensamenwerking. Deze kennis kan verworven worden doormiddel van het bezoeken van corporaties die reeds werken met ketensamenwerking of cursussen / trainingen op het gebied van ketensamenwerking. Ketensamenwerking is een manier van inkopen die men niet van het ene op het andere moment kan invoeren. Het vergt namelijk een andere manier van aansturing en brengt dan ook een kleine cultuurverandering met zich mee. Vandaar dat het belangrijk is dat eerst de teamleider VBO informatie krijgt over ketensamenwerking en de voordelen ervan inziet. Daarna kan zij in overleg met de medewerker Onderhoud een toekomstig project uitkiezen waarbij ketensamenwerking wordt toegepast. Achteraf dient Destion goed te evalueren en te beslissen of zij vaker op deze manier wilt inkopen.

## 9 Implementatie & follow-up

*Dit hoofdstuk geeft het implementatieplan van het inkoopbeleid weer en behandelt de activiteitenplanning en kosten- en opbrengstenschatting.*

### 9.1 Activiteitenplanning met kostenoverzicht

Hieronder wordt in tabel 2 weergegeven welke werkzaamheden door Destion verricht dienen te worden om tot het inkoopbeleid te komen.

Wanneer	Activiteiten	Door wie	Kostenschatting
Week 1	Conclusies en aanbevelingen omzetten naar concept inkoopbeleid	Teamleider VBO	€ 140,00
Week 1 en 3	Basiscursus inkoop NEVI	Medewerker Onderhoud	€ 1.275,00
Week 2 en 3	Opstellen procedures	Teamleider VBO	€ 280,00
Week 4 en 5	Optimaliseren aantal externe bedrijven en opstellen groslijst externe bedrijven	Medewerker Onderhoud / Teamleider VBO	€ 280,00
Week 6 en 7	Invoeren contractbeheer	Medewerker Onderhoud	€ 140,00
Week 8	Opstellen formulieren evaluatie externe bedrijven en huurders	Medewerker Onderhoud / Teamleider VBO	€ 140,00
Week 9	Formuleren definitief inkoopbeleid	Teamleider VBO	€ 70,00
-	Follow-up: Beleid up to date houden	Teamleider VBO	€ -
Totale implementatiekosten			€ 2.325,00

Tabel 2. Activiteitenplanning met kostenschatting

### 9.2 Toelichting kosten

Deze paragraaf licht in onderstaande tabel 3 de kostenschatting van het implementatieplan toe.

Activiteiten	Urenschatting	Kosten
Conclusies en aanbevelingen omzetten naar concept inkoopbeleid	4 uur á € 35,-	€ 140,00
Basiscursus inkoop NEVI	€ 1.275,00	€ 1.275,00
Opstellen procedures	8 uur á € 35,-	€ 280,00
Optimaliseren aantal externe bedrijven / opstellen groslijst externe bedrijven	6 uur á € 35,-	€ 280,00
Invoeren contractbeheer	4 uur á € 35,-	€ 140,00
Opstellen formulieren evaluatie externe bedrijven en huurders	4 uur á € 35,-	€ 140,00
Formuleren definitief inkoopbeleid	2 uur á € 35,-	€ 70,00

Tabel 3. Toelichting kostenschatting

### 9.3 Opbrengstenschatting

De opbrengsten die de afstudeeropdracht met zich meebrengt zijn voornamelijk uit te drukken in tijd en daarom zeer lastig te specificeren. De baten die Destion zal ervaren zijn onder andere uniformiteit, structuur in de manier van werken, handvaten om in te kopen, verbeterde leveranciersrelaties, overzicht in de onderhoudscontracten en een uitbreiding van en inzichtelijkheid in het maatschappelijk belangen. De bijbehorende kostenbesparing wordt geschat op 2%. Dit komt neer op een besparing van € 10.879,19.



## 10 Evaluatie

*In dit laatste hoofdstuk wordt de productevaluatie beschreven. Zowel de sterke als de zwakke punten worden benoemd.*

### **Sterke punten**

Een sterk punt van de afstudeeropdracht is de gebruikte theorie, er is een grondig en uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. Deze literatuur is gekoppeld aan zowel de huidige als gewenste situatie en later ook gebruikt bij de aanbevelingen. Door het inkoopproces en de Kraljic-methode toe te passen op de situatie van Destion krijgt zij handvaten waarmee zij kan inkopen. Hierdoor is een verband ontstaan dat voor meerdere aspecten gebruikt kan worden. De organisatie heeft ook aangegeven dat zij tevreden zijn met het eindresultaat, en dat sommige aspecten ook gebruikt kunnen worden voor andere inkopen zoals het inkopen van kantoorbenodigdheden en nieuwbouwprojecten. Hieruit blijkt dat de voor het onderzoek gebruikte theorie ook bruikbaar is voor de gehele organisatie.

Daarnaast heeft het doorvoeren van de aanbevelingen weinig financiële consequenties. Een beperkt aantal werkuren zorgt ervoor dat de situatie sterk verbeterd. Zo kan met weinig inspanning van Destion een optimale inkoop worden gerealiseerd.

### **Zwakke punten**

Een zwak punt van het eindrapport is dat de financiële opbrengsten niet specifiek zijn te meten. De baten zijn vooral uit te drukken in voordelen zoals uniformiteit, structuur in de manier van werken, handvaten om in te kopen, verbeterde leveranciersrelaties, overzicht in de onderhoudscontracten en een uitbreiding van en inzichtelijkheid in het maatschappelijk belangen. Om deze baten toch financieel meetbaar te maken is de bijbehorende kostenbesparing geschat op 2%.

### **Conclusie**

Ik ben tevreden over het eindproduct en ben ervan overtuigd dat dit eindrapport een goede basis is voor het inkopen van planmatig onderhoud. Er is een uitgebreid onderzoek uitgevoerd om tot een compleet eindproduct te komen waarbij aan alle wensen van Destion is voldaan. Ik ben er zeker van dat meerdere aspecten van de opgeleverde tussenproducten en het uiteindelijke eindrapport zeer bruikbaar zijn voor Destion en een goede leidraad voor haar zal zijn bij het inkopen van onderhoud.

## 11 Bronnenlijst

### Literatuur

- Axelson, B & Wynstra J.Y.F. (2002), *Buying business services*. Chichester: Wiley
- Heijden, G. van der (2006), *Inkoopmodellenboek*. Utrecht: Berenschot BV
- Mulders, M. (2007), *75 Managementmodellen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Pieters, R. (2008), *Logistiek in de praktijk*. (2<sup>e</sup> gewijzigde druk). Arnhem
- *Volkshuisvesting- en jaarverslag Destion* (2010). Gennep: woningcorporatie Destion
- Weele, A.J. van (2007), *Grondslagen van inkoopmanagement*. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Weele, A.J. van (2008), *Inkoop in strategisch perspectief*. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Wilmink-Laus, J. (2011-2012), *Studiehandleiding afstudeerproject*

### Rapporten

- Peeters, E. (2012) Projectplan: *Het inkopen van planmatig onderhoud*. Gennep: Woningcorporatie Destion
- Peeters, E. (2012) *Organisatieanalyse*. Gennep: Woningcorporatie Destion
- Peeters, E. (2012) *Verslag huidige situatie*. Gennep: Woningcorporatie Destion
- Peeters, E. (2012) *Verslag gewenste situatie*. Gennep: Woningcorporatie Destion

### Mondelinge informatie

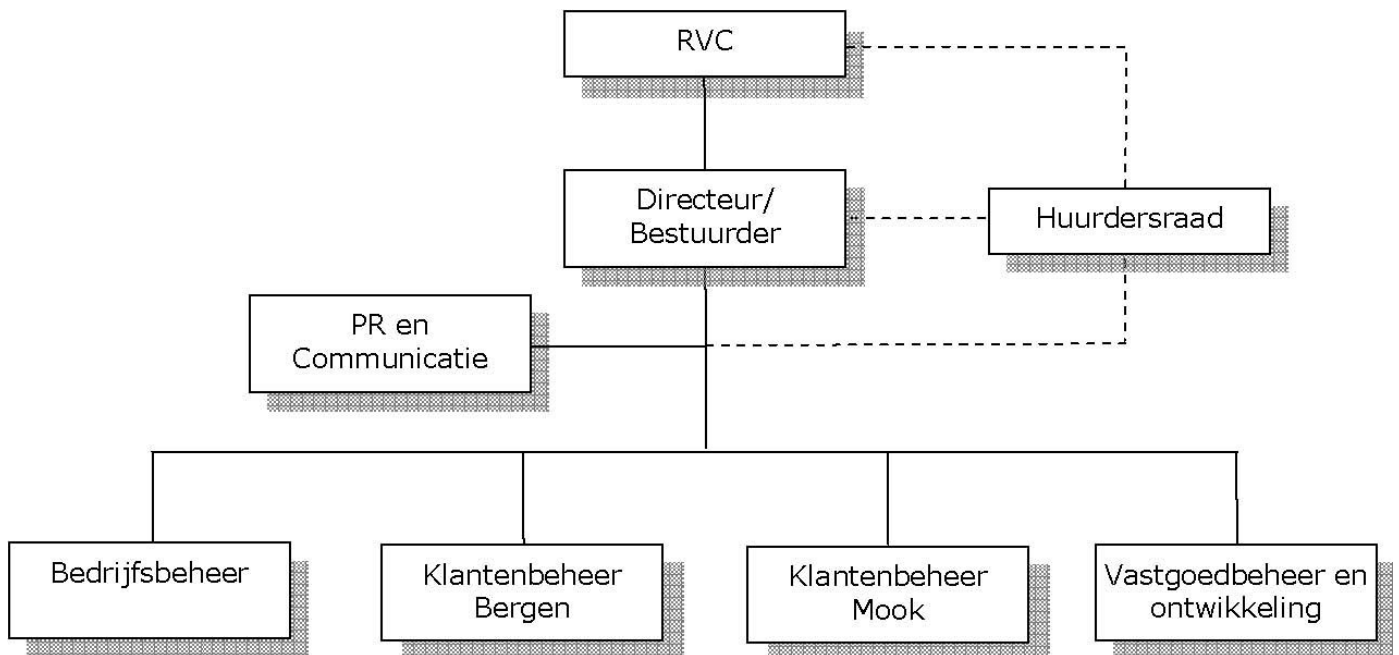
- De heer R. Leenders, directeur Woningstichting Kessel, gevestigd te Kessel, interview gehouden op 10-04-2012
- De heer J. Verbruggen, teamleider Onderhoud Oosterpoort, gevestigd te Groesbeek, interview gehouden op 17-04-2012
- De mevrouw I. Mokveld, Hoofd Planmatig Onderhoud Portaal, vestiging Nijmegen, interview gehouden op 19-04-2012
- De mevrouw I. de Bokx, Teamleider Vastgoedbeheer & Ontwikkeling Destion, Gennep, structureel in de periode 01-2012 – 05-2012
- De heer D. de Kok, medewerker Vastgoedbeheer & Ontwikkeling, Gennep, structureel in de periode 01-2012 – 05-2012

### Websites

- <http://www.aedes.net/content/artikelen/dossiers/ketenintegratie.xml> (geraadpleegd 11-04-2012)
- <http://www.aedes.net/content/artikelen/achtergrond/2012/03/Ketensamenwerking-bij-onderhoud.xml> (geraadpleegd 11-04-2012)
- <http://www.destion.nl> (structureel geraadpleegd 01-2012 t/m 05-2012)
- [http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop\\_binnen\\_ov\\_erheid/inkoopproces\\_en\\_inkoopfunctie](http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/inkoop_binnen_ov_erheid/inkoopproces_en_inkoopfunctie) (geraadpleegd op 01-03-2012)
- <http://inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopfunctie> (geraadpleegd 28-02-2012)
- <http://inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopprocessen> (geraadpleegd 02-03-2012)
- <http://inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopmodellen> (geraadpleegd 12-03-2012)
- <http://www.wikipedia.org/wiki/Beleid> (geraadpleegd 24-02-2012)

## Bijlage A Organogram Destion

Het organogram van Destion ziet er als volgt uit<sup>20</sup>:



<sup>20</sup> Volkshuisvesting- en jaarverslag Destion 2010

## Bijlage B Topiclijst interviews

### Inleiding

#### Inkoopbeleid

- Is er een inkoopbeleid aanwezig?
  - Zo ja, sinds wanneer? Merkt u hiervan de voordelen? Hoe ziet dit eruit?
  - Zo nee, waarom niet? Ook geen plannen voor in de toekomst?
  - Hoe was de vorige situatie? Voor- en nadelen?

#### Kwaliteitsbeschrijvingen / niveaus / eisen / wensen (uitleggen waarom)

- Zijn er kwaliteitsbeschrijvingen / productniveaus opgesteld?

#### Verantwoordelijkheid planmatig onderhoud

- Wie zijn er verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud?
- Zijn dit ook de personen die daadwerkelijk contact hebben met externe bedrijven?

#### Wel of geen actieve houding m.b.t. planmatig onderhoud

- Is er overzicht en sprake van gestructureerd werken? Of veel ad hoc beslissingen?

#### Externe bedrijven

- Worden er altijd meerdere offertes opgevraagd om te vergelijken?
  - Is dit per soort onderhoud verschillend?
- Hebben bedrijven uit de regio de voorkeur? (Maatschappelijk betrokken)
- Hebben leerwerkbedrijven de voorkeur? (Sociaal betrokken)
- Zijn er eisen / criteria opgesteld waar de externe partijen aan moeten voldoen?
  - ISO / NEN / gebruik van milieuvriendelijke producten etc.
- Wordt de opdracht standaard gegund aan degene met de laagste prijs?
- Vaak evaluatie met externe bedrijven? Standaard / niet standaard? Waarom wel/niet?

#### Offertes aanvragen

- Wanneer worden er nieuwe offertes aangevraagd? Standaard na 2 jaar bijv. of pas na ontevredenheid van werk / externe partij?

#### Zijn er grote contracten afgesloten? (prestatiecontracten)

- Zijn er (veel) langlopende contracten?
  - Zien jullie hier de voordelen van in? Ook nadelen?

#### Vervangen grote onderdelen – Keukens, badkamers en toiletten

- Om de zoveel jaar standaard vervangen of op een andere manier?
- Zijn hiervoor contacten met standaard bedrijven?

#### Werkomschrijvingen

- Worden werkzaamhedenomschrijvingen door jullie opgesteld vóór een offerte wordt aangevraagd of worden deze door het externe bedrijf opgesteld?

#### Kostenbeheersing

- Is er sprake van kostenbeheersing? Weten jullie wat je uitgeeft en waarvoor?

#### Afronding

## Bijlage C Toelichting soorten contracten en inkoop situaties

### Toelichting soorten contracten

#### Inkopen op basis van vaste prijs

Hierbij worden de vooraf overeengekomen werkzaamheden uitgevoerd voor een vaste prijs. Dit houdt in dat Destion van te voren samen met het externe bedrijf een vaste prijs heeft afgesproken waarvoor het externe bedrijf de werkzaamheden dient uit te voeren. Zo is er van te voren vastgesteld wat Destion gaat betalen voor de uit te voeren werkzaamheden. Er zal bij deze manier van inkopen weinig sprake zijn van grote verrassingen qua prijs.

#### Contractering op basis van verrekening van alle kosten

Hierbij liggen de aard en omvang van de te verrichte werkzaamheden niet in detail vast. Op basis van een globale werkomschrijving krijgt het externe bedrijf de opdracht om de werkzaamheden uit te voeren tegen het van tevoren afgesproken uurtarief voor loonkosten en eventueel een apart tarief voor materialen en producten. Dit houdt in dat Destion achteraf een rekening krijgt van alle uren en materialen en dit bedrag dan dient te betalen. Het nadeel van dit soort contracten is dat Destion van te voren niet weet wat zij precies gaat betalen.

### Toelichting soorten inkoop situaties

#### Overgenomen uit nieuwbouw

Wanneer bij de inkoop situatie staat aangegeven dat Destion werkt met de externe partij omdat deze is overgenomen uit de nieuwbouw, betekent dit dat Destion niet zelf de keuze heeft gemaakt voor dit externe bedrijf. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer het externe bedrijf een installatie heeft geplaatst in een nieuwbouwpand van Destion en het externe bedrijf een aantal jaar garantie geeft op de desbetreffende installatie. Destion heeft dan niet specifiek gekozen voor dit externe bedrijf maar is genooddaakt door de gegeven garantie ook het onderhoud door deze externe partij uit te laten voeren. Het blijkt dat Destion na deze garantietermijn vrijwel altijd blijft hangen bij deze externe partijen.

#### Offertetraject, zonder concurrentie

Deze inkoop situatie houdt in dat Destion bij het externe bedrijf een offerte heeft opgevraagd en dit externe bedrijf de opdracht heeft gekregen. Bij deze inkoop situatie heeft Destion geen offertes aangevraagd bij andere bedrijven om onderling te kunnen vergelijken, er is dus op geen enkele wijze sprake van concurrentiestelling.

#### Offertetraject, met concurrentie

Bij deze inkoop situatie wordt specifiek voor de externe partij gekozen omdat deze partij het meest gunstig uit het offertetraject is gekomen. Dit betekent dat Destion bij meerdere, vaak twee á drie, externe bedrijven offertes heeft opgevraagd en heeft gekozen voor de meest gunstige offerte. Er is bij deze inkoop situatie dus wel degelijk sprake van concurrentie.

#### Door fusie overgenomen

Destion is enkele jaren geleden ontstaan uit een fusie van twee kleinere woningcorporaties, namelijk Wonen Maasduinen en de Vuurkuul. Door deze fusie komt het een enkele keer voor dat de externe partij niet door de huidige medewerkers van Destion is gekozen maar dat deze door de fusie is overgenomen.

#### Geen keuze (slechts één mogelijke partij)

Het komt een enkele keer voor dat Destion een contract heeft met een extern bedrijf omdat zij daarin geen keuze had. Dit houdt in dat er voor de gevraagde werkzaamheden slechts één mogelijke partner op de markt is en Destion daardoor is aangewezen op dit bedrijf en dus geen keuze heeft kunnen maken.