

Toegevoegde Waarde Bij Vastgoedonderhoud



Onderzoeksrapport

Toegevoegde Waarde Bij Vastgoedonderhoud

Robert Westerveld

Schoolbegeleider: ing. E. Gouma
Bedrijfsbegeleider: ing. J. Bagijn MBA

Juli 2012

Faculteit Bouwkunde
Afstudeerrichting Bouwmanagement
Christelijke Hogeschool Windesheim
Zwolle

Mens-Zeist Totaalonderhoud
Zeist

VOORWOORD

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van een opdracht vanuit Mens-Zeist. Het rapport is een weergave van mijn afstudeeronderzoek, welke ik heb uitgevoerd als afronding van mijn opleiding bouwkunde aan hogeschool Windesheim te Zwolle.

De beoogde doelgroep is het bedrijf Mens-Zeist en mijn schoolbegeleider die uiteindelijk het rapport zal beoordelen.

Ik wil graag Mens-Zeist bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek binnen het bedrijf uit te werken. Met name mijn bedrijfsbegeleider, Jogchem Bagijn, wil ik in het bijzonder bedanken voor alle verstrekte informatie en de sturing tijdens mijn onderzoek. Ook wil ik Eric Gouma, mijn schoolbegeleider, bedanken voor de sturing en controle tijdens het onderzoek. Daarnaast wil ik alle geïnterviewde en gesproken personen, die betrokken waren bij dit onderzoek, bedanken voor hun inzet en tijd.

Ik heb een hoop geleerd van dit onderzoek en denk dat ik deze vergaarde kennis goed kan gebruiken in de praktijk.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit rapport!

Soest, Juli 2012

Robert Westerveld

INHOUDSOPGAVEN

Voorwoord	4
Samenvatting	7
Summary	9
1) Inleiding en leeswijzer	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Leeswijzer	13
2) Aanleiding	14
2.1 Aanleiding	14
2.2 Probleemstelling	16
2.3 Analyse van de probleemstelling	16
2.4 Onderzoeksvragen	17
2.5 Verantwoording van de onderzoeksmethoden	17
3) Wat zijn één op één werken?	18
3.1 Uitbesteding van vastgoedonderhoud:	18
3.2 Bouworganisatievormen bij vastgoedonderhoud:	22
3.3 Contractvormen bij vastgoedonderhoud:	26
3.4 Conclusie onderzoeksvraag 1:	28
4) Is Mens-Zeist geschikt voor één op één werken?	29
4.1 Bedrijfsorganisatie	29
4.2 De kennis en kunde	41
4.3 Situatietanalyse	45
4.4 Conclusie onderzoeksvraag 2	51
5) Waarop baseren opdrachtgevers hun keuze van inkoop?	52
5.1 Overwegingen en strategieën t.b.v. het inkoopbeleid	52
5.2 Huidige opdrachtgevers van Mens-Zeist	53
5.3 Woningcorporaties	55
5.3.1 Woningcorporatie Mitros	55
5.3.2 Woningcorporatie Portaal	59
5.3.3 Woningcorporatie de Alliantie	64

5.4) Overheidsinstellingen	66
5.4.1) Gemeente Soest	66
5.5) Conclusie onderzoeksvraag 3:.....	70
6) Eindconclusie en Aanbevelingen:.....	71
7) Bibliografie:.....	73
Boeken:	73
Rapporten:	74
Websites:.....	75
8) Bijlagen.....	76
Bijlage A: Interview Andre Ritzinger	77
Bijlage B: Interview Hans van der Kraan	84
Bijlage C: Interview Rens de Jong	90
Bijlage D: Interview Gert Visser.....	98

SAMENVATTING

Mens-Zeist is een bedrijf dat actief is in het vastgoedonderhoud. Het bedrijf heeft als hoofddoelstelling het behoud van de continuïteit voor de medewerkers. Het streeft naar een partnership met een win-win situatie voor alle betrokken partijen. Het bedrijf voert projecten uit op basis van, een door de opdrachtgever opgesteld bestek, een bouwteam of een Design and Build. De huidige opdrachtgevers zijn voor het grotendeel woningcorporaties (80%) en overheidsinstellingen (8%).

Door de huidige economische crisis staan de prijzen in de bouwsector onder druk. De onderhoudssector is de enige sector die aan de recessie lijkt te ontkomen. Door de stagnatie in de andere sectoren zien bouwbedrijven zich genoodzaakt om uit te wijken naar de onderhoudssector, waardoor de concurrentie voor Mens-Zeist toeneemt.

Uit een interne analyse blijkt dat de berekende kostprijs bij aanbestedingen beduidend hoger liggen dan de marktprijzen, waardoor het bedrijf geen werken gegund krijgt.

Naast deze ontwikkeling ziet het bedrijf een afname in haar één op één werken waardoor de omzet meer afhankelijk wordt van werken met een traditionele aanbestedingsvorm. Door de huidige situatie in de aanbestedingsmarkt geeft dit onzekerheid voor de continuïteit van het bedrijf.

Mens-Zeist is van mening dat het zich bij één op één werken kan onderscheiden van de concurrentie door het toepassen van haar ervaring en expertise. Het bedrijf heeft met deze vorm van uitbesteding in het verleden dan ook een positief rendement behaald en wilt daarom haar marktaandeel hierin uitbreiden.

Het doel van dit onderzoek, is te onderzoeken hoe het bedrijf meer één op één werken kan genereren bij haar huidige opdrachtgevers.

Het onderzoek is opgedeeld in drie deelvragen:

- Wat zijn één op één werken?
- Is Mens-Zeist geschikt voor één op één werken?
- Waarop baseren de huidige opdrachtgevers hun keuze van inkoop?

Eén op één werken is een vorm van uitbesteding. Bij uitbesteding worden bepaalde processen, activiteiten en/of onderdelen van een organisatie uitgevoerd door een extern bedrijf. Een opdrachtgever kan kiezen tussen een uitbesteding in één op één of in concurrentie.

Bij één op één werken gaat het om een resultaatgerichte uitbesteding. Projecten in het vastgoedonderhoud die één op één tot stand komen zijn voornamelijk gebaseerd op het functioneel samenwerken. Deze samenwerking komt het beste tot zijn recht bij organisaties met een resultaatgerichte cultuur.

De bouworganisatievormen Bouwteam en Design and Build zijn vormen die worden toegepast bij het één op één werken. Bij deze vormen wordt de expertise van de uitvoerende partijen al in de ontwerpfase gebruikt. Hierdoor ontstaat er een optimale afstemming tussen ontwerp en uitvoering.

De taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden worden juridisch vastgelegd in contracten. De gebruikelijke contractvormen bij het één op één werken zijn het Bouwteamovereenkomst, Prestatiecontract en het Design and Build contract.

Opdrachtgevers hanteren de volgende selectiecriteria als het gaat om het selecteren van een organisatie om mee samen te werken:

bedrijfscultuur – bedrijfsstructuur - kennis en kunde - financiële positie - prijsvorming

De organisatie heeft een dominante machtscultuur. De beste cultuur voor organisaties om samenwerkingverbanden aan te gaan is een taakcultuur. Deze taakcultuur is ook gewenst bij het personeel en de leiding van Mens-Zeist.

Mens-Zeist is bezig met een transformatie van de organisatiestructuur om beter om te kunnen gaan met samenwerkingsvraagstukken. Om optimaal samen te werken moet het bedrijf als een matrixorganisatie functioneren.

Volgens een toetsing door de onafhankelijke organisatie KIWA valt het bedrijf onder de typering vastgoedadviseur. Het bedrijf heeft daarmee voldoende kennis en kunde in huis voor één op één werken.

In de afgelopen vijf jaar is er een constante stijging van de omzet en is er jaarlijks een positief rendement behaald. Het bedrijf is daarmee financieel gezond.

Een onderdeel van de prijsvorming zijn de algemene kosten van het bedrijf. Er kan geconcludeerd worden dat de werkelijke algemene kosten van Mens-Zeist te hoog zijn ten opzichte van de concurrenten.

De volgende zaken hebben invloed op de keuze van opdrachtgevers:

- Externe regelgeving, door Europese en nationale drempelbedragen.
- Intern beleid, door intern opgestelde drempelbedragen.
- Expertise van de opdrachtgever en de marktpartijen
- Complexiteit en risico's van projecten
- Onderhoudssoort van het project
- De economische marktsituatie

De resultaten van het onderzoek wijzen erop dat de afname in één op één werken voornamelijk te danken is aan de huidige economische marktsituatie, welke grote invloed heeft op de keuze van opdrachtgevers. Mens-Zeist heeft de veranderingen in de bouwsector niet in eigen hand. Het bedrijf kan er alleen voor zorgen dat het ten alle tijden blijft voldoen aan de selectiecriteria die opdrachtgevers hanteren.

- Het bedrijf zou naar een taakcultuur moeten transformeren zodat het resultaatgericht gaat werken en de kans op samenwerking met opdrachtgevers vergroot.
- Indien de transformatie van de structuur wordt doorgezet naar een matrixorganisatie voldoet het bedrijf aan dit criterium.
- Door een vervolgonderzoek te verrichten kunnen de algemene kosten geanalyseerd worden. Waar nodig kan er in de kostensoorten gesneden worden zodat er sprake is van een optimale prijsvorming. Deze optimalisatie moet echter niet ten koste gaan van de kwaliteit en expertise van de organisatie.

Indien het bedrijf boven het maaiveld uit wilt steken zal het zich moeten onderscheiden van de concurrenten door maximaal te scoren op de gehanteerde criteria.

SUMMARY

Mens-Zeist is a company active in real estate maintenance. The main objective of the company is the preservation of the staff continuity. It strives to a partnership with a win-win situation for all parties involved. The company has projects based on, a specification prepared by the client, a construction team or a Design and Build. Current clients include housing corporations (80%) and government institutions (8%).

Because of the current economic crisis, the prices in the construction sector are under pressure. The maintenance sector is the only sector that seems to avoid the recession. Because of the stagnation in other sectors, companies are forced to divert to the maintenance sector. This way the competition for Mens-Zeist increases. An internal analysis shows that the calculated cost for tenders are significantly higher than market prices, through which the company gets no projects. In addition to this development, the company sees a decrease in one on one projects through which the revenue will be more dependent on working with a traditional tender form. The current situation in the tender market gives uncertainty for the continuity of the business.

Mens-Zeist believes that it stands out from the competition, by applying its experience and expertise by one on one projects. In the past the company has had a positive return in this form of outsourcing, therefore it wants to expand its market share in this.

The aim of this research is how about the company can generate more one on one projects with his current clients.

The research is divided into three questions:

- What are one on one projects?
- Is Mens-Zeist suitable for one on one projects?
- On which base do the current clients make their choice of purchasing?

Working one on one is a form of outsourcing. By outsourcing certain processes, activities and/or parts of an organization are run by an external company. A client may choose between a one on one outsourcing or in a competition.

One on one projects are based on a result-oriented outsourcing. Projects in the real estate maintenance that has a one on one form of outsourcing are based on the functional cooperation. This cooperation is best realized when organizations have a result-oriented culture.

The construct organizations forms Construction team and Design and Build are the forms to be used in one on one projects. In this forms the expertise of the implementing parties are used in the design phase. This creates an optimal balance between design and implementation.

The duties, responsibilities and liabilities are legally stipulated in contracts. The usual contracts by one on one projects are the Construction team agreement, Performance contract and the Design and Build contract.

The following selection criteria are used by clients when it comes to selecting an organization to work with: corporate culture – corporate structure – knowledge and skills – financial position – pricing.

The organization has a dominant power culture. The best culture for organizations to enter into partnerships is a task culture. This task culture is also desired among the staff and leadership of Mens-Zeist.

The company is engaged in a transformation of the organizational structure to be able to deal with collaboration issues. For an optimal cooperation the company has to work as a matrix organization.

According to a test result by the independent organization KIWA, the company falls below the typing real estate consultant. The company thus has sufficient knowledge and skills for working in one on one projects.

In the past five years there has been a steady increase in revenue and an annually positive return. The company is financially healthy.

The overall cost of the company is a component of the pricing. It can be concluded that the actual overall cost of Mens-Zeist is too high comparing to competitors.

The following issues affect the choice of clients:

- External regulations, European and national thresholds
- Internal policies, by internally set thresholds
- Expertise of the client and the market
- Complexity and risks of projects
- Maintenance type of the projects
- The economic market situation

The results of the study indicate that the decrease in one on one projects is mainly due to the current economic market situation, which has a big influence on the choice of clients. Mens-Zeist doesn't have any influence in the economic market. The company can only make sure that it meets the selection criteria of clients at all times.

- The company should transform to a task culture so it will work on a result-oriented way and the chance of cooperation with clients will increase.
- If the transformation of the structure to a matrix organization continues, the company complies with this criterion.
- To conduct a sequel research the overall cost of the company could be analyzed. For an optimal pricing there can be cut in different costs. However, this optimization mustn't compromise the quality and expertise of the organization.

If the company wants to distinguish itself from her competitors it has to get a maximum score on the used criteria.

1) Inleiding en leeswijzer

1.1 INLEIDING

Mens-Zeist is van origine een familiebedrijf. Het bedrijf is van oorsprong een schildersbedrijf, opgericht door dhr. A.J. Mens sr. in 1901. Als schilders- en onderhoudsbedrijf voert het projecten uit op het gebied van onderhoudsschilderwerk, restauratieschilderwerk, wandafwerking en betonrenovatie. Het bedrijf is met bouwkundige werkzaamheden gestart vanaf 1973, zoals het isoleren van woningen, vervangen van ramen, deuren en kozijnen en werkzaamheden aan vloeren en daken.

De oprichting van het bouwkundige aannemingsbedrijf Mens-Zeist Bouw B.V. volgt in 1984. De werkzaamheden omvatten de aanneming en uitvoering van complexe en omvangrijke projecten op het gebied van groot onderhoud, renovatie, nieuwbouw, restauratie en de herstructurering en revitalisatie van wijken.

De afzonderlijke bedrijven opereren gezamenlijk onder de naam Mens-Zeist Totaalonderhoud.

Het bedrijf heeft heel bewust gekozen voor een centrale vestiging waar zowel het kantoor, als het moderne magazijn en de werkplaats zijn gehuisvest. Het bedrijf wil door korte lijnen en persoonlijk contact het mogelijk maken om adequaat invulling te geven op vragen van haar opdrachtgevers. Het is van oudsher een sterk klantgerichte organisatie met als hoofddoelstelling het behoud van de continuïteit voor de medewerkers. Het bedrijf streeft naar een partnerschap met een win-win situatie voor alle betrokken partijen. Binnen de afzonderlijke bedrijven zijn ruim 200 medewerkers werkzaam in vaste dienst en worden er permanent leerlingen opgeleid. Waar mogelijk probeert het minder kansrijke mensen te betrekken in haar bedrijfsvoering. Hiermee neemt het bedrijf haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Het bedrijf voert projecten uit, op basis van een door de opdrachtgever vooraf opgesteld bestek, op basis van een bouwteam of op basis van een Design and Build. Het merendeel van de projecten, circa 84%, hebben betrekking op de woningbouw gevolgd door utiliteitsbouw (8%) en monumenten (8%).

Het bedrijf werkt voor verschillende opdrachtgevers in het vastgoedonderhoud zoals woningcorporaties, overheidsinstellingen, ontwikkelaars en particulieren.

Het onderhoud kan organisatorisch worden verdeeld in onderhoudssoorten. Binnen de vastgoedbranche kunnen de volgende onderhoudssoorten worden onderscheiden (A. Straub, 2001):

- *Klachtenonderhoud:*

Het onderhoud dat wordt uitgevoerd na een reparatieverzoek van een bewoner of derde. Voorbeeld: reparatie aan klemmende deuren.

- *Serviceonderhoud:*

Dit is de uitvoering van het huurdersonderhoud door de verhuurder tegen een bepaalde vergoeding. Huurdersonderhoud is onderhoud waar de huurder verantwoordelijk voor is, de huurder heeft een verzorgingsplicht. Voorbeeld: onderhoud aan het hang- en sluitwerk of douchegarnituur.

- *Mutatieonderhoud:*

Dit is het onderhoud dat wordt uitgevoerd bij de wisseling van huurders. Voorbeeld: het vervangen van verouderde keukens, douches en toiletten.

- *Planmatig onderhoud:*

Het onderhoud dat wordt uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde planning. Voorbeeld: het schilderwerk en gevelonderhoud.

- *Groot onderhoud:*

Een grootschalig onderhoudsproject waarbij er bij meerdere elementen van een gebouw tegelijkertijd onderhoud wordt verricht. Voorbeeld: een project waarbij zowel daken, kozijnen en glaswerk wordt vervangen.

- *Renovatie:*

Renovatie valt niet onder de definitie van onderhoud echter zijn dat verbeteringen aan een gebouw, vaak in combinatie met onderhoud, met als doel de uitstraling, veiligheid, bruikbaarheid of duurzaamheid te verbeteren.

Mens-Zeist voert werkzaamheden uit op het gebied van alle hierboven genoemde onderhoudssoorten. De verdeling van de omzet naar activiteit, van de laatste 3 jaar, is in percentages (%) als volgt weergegeven:

Renovatie en groot onderhoud	60%
Planmatig onderhoud	35%
Dagelijks en mutatieonderhoud	3%
Nieuwbouw	2%

Onder dagelijks onderhoud valt het serviceonderhoud en het klachtenonderhoud

1.2 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 is de aanleiding van het onderzoek beschreven en is vervolgens vanuit de aanleiding de probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling is geanalyseerd en vanuit deze analyse zijn er onderzoeksvragen opgesteld.

Tot slot zijn de gebruikte onderzoeksmethodes per onderzoeksvraag beschreven.

In hoofdstuk 3 is de beantwoording van onderzoeksvraag 1 beschreven. De bedrijfsorganisatie van Mens-Zeist staat hierin centraal.

In hoofdstuk 4 is onderzoeksvraag 2 beschreven, het begrip één op één werken is hierin toegelicht.

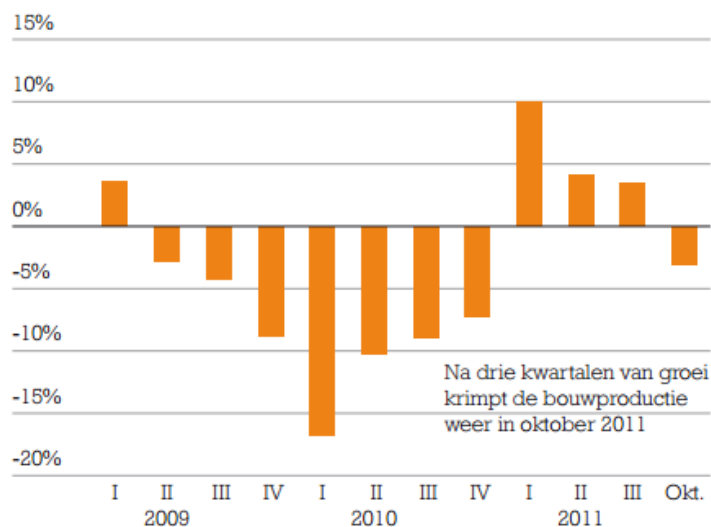
Onderzoeksvraag 3, waarop baseren opdrachtgevers hun keuze van inkoop, is uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Tot slot zijn in hoofdstuk 6 de eindconclusie en aanbevelingen beschreven.

2) AANLEIDING

2.1 AANLEIDING

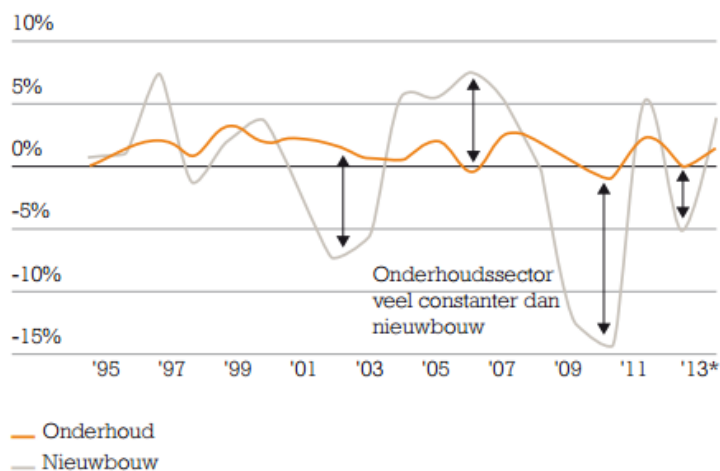
Door de huidige economische crisis staan de prijzen in de bouwsector onder druk. In 2009 en 2010 was er een daling in de totale bouwproductie. In 2011 was er in de eerste drie kwartalen sprake van een groeiende bouwproductie en in het vierde kwartaal was er sprake van een dalende bouwproductie.



(Figuur 2.1.1: Ontwikkeling bouwproductie, bron: ING kwartaalbericht bouw jan. 2012)

De groei in 2011 is te danken aan de onderhoudssector¹. Deze deelsector van de bouw is dan ook de enige die aan de recessie ontkomt. De verwachting is dat de onderhoudssector in 2012 niet krimpt maar stabiliseert ten opzichte van 2011. De verwachting voor de totale bouwsector in 2012 is een krimp van 2%.

Momenteel bevindt de economie zich in een lage conjunctuur. Een lage conjunctuur kenmerkt zich voornamelijk door een hoge werkloosheid en een geringe economische bedrijvigheid. De onderhoudssector is de laatste 15 jaar veel constanter geweest dan de nieuwbouwsector. Zie weergegeven in Figuur 1.2.



(Figuur 2.1.2: Ontwikkeling bouwproductie, bron: ING kwartaalbericht bouw jan. 2012)

¹ Kwartaalbericht Bouw ING

Door de stagnatie in de nieuwbouwmarkt zien bouwbedrijven zich genoodzaakt om uit te wijken naar andere segmenten van het bouwspectrum zoals het onderhoud en renovatie. De concurrentie voor Mens-Zeist neemt toe doordat het voornamelijk actief is in de segmenten onderhoud en renovatie.

Het bedrijf ondervindt dat de marktprijzen bij aanbestedingen beduidend lager liggen dan de eigen berekende kostprijs. Uit een interne analyse blijkt dat wanneer zij ruim onder de berekende kostprijs inschrijven alsnog niet de laagste zijn.

Deze markt wordt ook wel een “koopmarkt” genoemd waarin opdrachtnemers het werk “kopen” onder hun kostprijs om zo omzet te genereren. Dit is een strategie voor de korte termijn, waar Mens-Zeist niet afhankelijk van wilt zijn.

Het bedrijf constateert een afname in één op één werken met haar huidige opdrachtgevers, ondanks dat het hierbij een toegevoegde waarde kan leveren.

Het onderhouden en renoveren van woningen is een werkspecifieke markt, de werkzaamheden vinden plaats in een bewoonde situatie.

Bij één op één werken kan Mens-Zeist zich onderscheiden van de concurrentie door het toepassen van haar ervaring, expertise en de inzet van veel eigen vaklieden. Het bedrijf heeft met deze vorm van uitbesteding in het verleden dan ook een positief rendement behaald en wilt daarom haar marktaandeel hierin uitbreiden.

2.2 PROBLEEMSTELLING

In de aanleiding is beschreven dat er een afname is geconstateerd in één op één werken met opdrachtgevers. Hierdoor wordt de omzet meer afhankelijk van werken met een traditionele aanbestedingsvorm. Door de huidige situatie in de aanbestedingsmarkt geeft dit onzekerheid voor het behoud van continuïteit in het bedrijf. Mens-Zeist wil dan ook haar marktaandeel van één op één werken uitbreiden en langdurige samenwerkingsverbanden aangaan zodat op de lange termijn de continuïteit gewaarborgd blijft.

Vanuit deze problematiek is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Hoe kan Mens-Zeist meer één op één werken genereren bij haar opdrachtgevers ?

2.3 ANALYSE VAN DE PROBLEEMSTELLING

In de vraagstelling worden de volgende kernwoorden gebruikt; Mens-Zeist, één op één werken en opdrachtgevers. Door deze kernwoorden te analyseren kunnen de juiste onderzoeksvragen opgesteld worden.

Mens-Zeist:

Mens-Zeist is op een bepaalde manier georganiseerd en heeft bepaalde kwaliteiten ontwikkeld. Het bedrijf is actief in het vastgoedonderhoud en heeft haar producten en diensten daarop afgestemd. Deze producten en diensten worden volgens een bepaalde werkwijze uitgevoerd. De vraag is of de huidige kennis en kunde binnen de organisatie geschikt is voor één op één werken.

Één op één werken:

Mens-Zeist wil haar marktaandeel in één op één werken uitbreiden. Er zijn verschillende organisatievormen bij één op één werken mogelijk. Deze organisatievormen hebben wellicht verschillende contractvormen en een verschillende verdeling van taken, verantwoordelijkheden en risico's. De vraag is wat één op één werken precies zijn.

Opdrachtgevers:

Als opdrachtnemer werk je voor verschillende opdrachtgevers in het vastgoedonderhoud. Deze opdrachtgevers hebben bepaalde belangen en behoeften. Zo hebben zij ook bepaalde belangen bij één op één werken. De vraag is waarop deze opdrachtgevers hun keuze van inkoop baseren. Indien je daar als opdrachtnemer inzicht in hebt kun je daarop inspelen.

2.4 ONDERZOEKSVRAGEN

Om de probleemstelling op te lossen zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn één op één werken?

Onderzoeksvraag 2: Is Mens-Zeist geschikt voor één op één werken?

Onderzoeksvraag 3: Waarop baseren de huidige opdrachtgevers van Mens-Zeist hun keuze van inkoop?

2.5 VERANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSMETHODEN

De gebruikte onderzoeksmethoden zijn per onderzoeksvraag uitgewerkt:

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn één op één werken?

Er is een literatuuronderzoek verricht op het gebied van één op één werken en samenwerking. Zowel de gebruikelijke organisatievormen als zaken die van belang zijn bij één op één werken zoals contractvormen, verdeling van taken verantwoordelijkheden en risico's zijn onderzocht.

Onderzoeksvraag 2: Is Mens-Zeist geschikt voor één op één werken?

Er is een literatuuronderzoek verricht op het gebied van organisatie, management en samenwerking. Door middel van interne documenten van het bedrijf te analyseren zijn bepaalde onderwerpen zoals strategie en organisatiestructuur inzichtelijk geworden. De bedrijfscultuur is getoetst middels een gehouden enquête onder de werknemers. Middels een SWOT-analyse zijn de sterkten en zwakten en de kansen en bedreigingen in de externe omgeving van Mens-Zeist geanalyseerd. Deze elementen zijn verwerkt in een confrontatiematrix.

Onderzoeksvraag 3: Waarop baseren de huidige opdrachtgevers van Mens-Zeist hun keuze van inkoop?

Middels een literatuuronderzoek zijn de belangen en het inkoopbeleid van huidige opdrachtgevers geanalyseerd. Deze literatuur is getoetst door middel van het interviewen van werknemers van de desbetreffende organisaties.

.

3) WAT ZIJN ÉÉN OP ÉÉN WERKEN?

Een één op één werk is een bepaalde vorm van uitbesteding. In dit hoofdstuk zijn ten eerste de verschillende vormen van uitbesteding, gebruikelijk in het vastgoedonderhoud, beschreven. Ten tweede zijn de meest gangbare bouworganisatievormen beschreven. Tot slot is omschreven hoe deze uitbestedingsvormen en bouworganisatievormen zijn vastgelegd in de bijhorende contracten.

3.1) UITBESTEDING VAN VASTGOEDONDERHOUD:

Bij uitbesteding worden processen, activiteiten en/of onderdelen van een organisatie uitgevoerd door een extern bedrijf. Deze externe bedrijven hebben zich gespecialiseerd in een bepaald proces, activiteit of een specifiek onderdeel. Wanneer organisaties zich richten op hun kerntaken kunnen zij ervoor kiezen om activiteiten die niet tot de kerntaken behoren uit te besteden. Activiteiten die worden uitbesteed behoren dan ook veelal niet tot de kerntaken van organisaties. De kwaliteit zal een steeds belangrijke rol gaan spelen op de wijze van uitbesteding. Motieven voor het uitbesteden van activiteiten worden veelal samengevat en verwoord met de vier K's: (N. v. Dam, 2005).

-Kosten: Indien bedrijven activiteiten tegen een lagere prijs kunnen uitvoeren is kostenreductie mogelijk.

-Kapitaal: Door het uitbesteden kan men kapitaal vrijmaken om te investeren in kernactiviteiten van de organisatie.

-Kennis: Het benutten van de kennis van andere bedrijven is een belangrijk middel om de kwaliteit te verhogen.

-(K)Capaciteit: Door de inschakeling van externe bedrijven kan de uitbestedende organisatie flexibeler reageren op marktbewegingen.

Een opdrachtgever kan kiezen voor een bepaalde vorm van uitbesteding. Dit is afhankelijk van de complexiteit en de technische en financiële risico's van het project. De opdrachtgever zoekt daarbij naar een optimale prijs/kwaliteitsverhouding. In principe zijn er twee vormen van uitbesteding. Dit zijn de inspanningsgerichte en de resultaatgerichte uitbesteding².

Bij een **inspanningsgerichte uitbesteding** betreft het de uitvoering van werkzaamheden, volgens een door de opdrachtgever vooraf opgesteld bestek.

Kenmerken van deze wijze van uitbesteding zijn:

- Het onderhoudsbedrijf moet conform de afspraken in het bestek werken;
- Van het onderhoudsbedrijf wordt verwacht dat zij minimaal het gevraagde levert.

De opdrachtgever heeft hierin een controlerende taak;

² Leidraad resultaatgericht vastgoedonderhoud, 2009

- Het onderhoudsbedrijf garandeert dat het zijn best zal doen om het gewenste eindresultaat te bereiken. Het eindresultaat kan niet gegarandeerd worden omdat alleen de werkwijze is beschreven en niet het eindresultaat.

Bij een inspanningsgerichte uitbesteding zijn de volgende twee vormen te onderscheiden:

- Uitbesteding op basis van een vaste prijs:

De opdrachtgever is verplicht een volledig bestek op te stellen met daarin alle uit te voeren werkzaamheden. De opdrachtgever heeft een relatief grote inspanning om het bestek op te stellen en zal voor deze uitbestedingsvorm kiezen als de prijs het grootste belang is. De prijs wordt sterk beïnvloed door de marktomstandigheden. Zo zal er sprake zijn van een toenemende concurrentie in geval van een krimpend aanbod van werk. De kennis en kunde van het onderhoudsbedrijf blijven hierbij onbenut.

- Uitbesteding op basis van regie:

Bij deze uitbestedingsvorm levert de opdrachtgever een beperkte inspanning om de specificaties op te stellen. Het gaat hier meer om de kwaliteit dan om de prijs. De opdrachtgever legt de eenheidsprijzen en uurtarieven vast voor een langere termijn. Het onderhoudsbedrijf stelt het onderhoudsscenario op. De prijzen zijn relatief hoog door het aandeel van dienstverlening.

De opdrachtgever biedt deze beide vormen in concurrentie aan, wat inhoudt dat aan meerdere onderhoudsbedrijven wordt gevraagd een aanbidding te doen.

Bij een **resultaatgerichte uitbesteding** is het uitgangspunt dat het onderhoudsbedrijf het gewenste eindresultaat realiseert. De totstandkoming van het eindresultaat is in eerste instantie niet belangrijk. Kenmerken van deze wijze van uitbesteding zijn:

- De opdrachtgever moet in voorkomende gevallen bewijzen dat de opdrachtnemer een resultaat heeft geleverd dat niet conform de afspraken is. De opdrachtnemer moet in een dergelijke situatie kunnen aantonen dat dit is veroorzaakt door overmacht. Indien dit niet het geval moet het onderhoudsbedrijf de overschrijdende kosten voor zijn rekening nemen.

Bij een resultaatgerichte uitbesteding zijn de volgende twee vormen te onderscheiden:

- Uitbesteding op basis van een vaste prijs en kwaliteit:

Bij deze vorm is er geen sprake van een bestek maar is het gewenste kwaliteitsniveau vastgelegd in een prestatiecontract. Prestatiecontracten kunnen in concurrentie of in een één op één relatie tot stand komen.

- Prestatiecontracten in concurrentie:

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het benoemen van het kwaliteitsniveau en de functionaliteiten. Verschillend van de uitbesteding op basis van een vaste prijs is dat er nu wel afspraken gemaakt worden over het te bereiken eindresultaat. De opdrachtgever moet een relatief grote inspanning leveren om het prestatiecontract op te stellen.

- Prestatiecontracten bij één op één:

Bij deze vorm kan de opdrachtgever volstaan met het benoemen van het kwaliteitsniveau en relevante voorwaarden. Het onderhoudsbedrijf vult zelf de prestatie-eisen in. De kans is aanwezig dat deze uitbestedingsvorm leidt tot een hogere aanbiedingsprijs aangezien het onderhoudsbedrijf meer tijd investeert en grotere risico's loopt. Het is daarom gewenst om duidelijke afspraken te maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over budget, kwaliteit en risico's. De expertise van het onderhoudsbedrijf wordt bij deze vorm maximaal benut.

- Uitbesteding op basis van partnership:

Definitie van partnership: een nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ten aanzien van vastgoedonderhoud, met als doel te komen tot een optimale balans tussen kwaliteit, kosten, risicobeheersing en dienstverlening. Een voordeel van deze vorm is dat de risico's, door middel van overleg tussen de partijen, geminimaliseerd kunnen worden. Deze vorm is vrijwel altijd op basis van een één op één relatie. De opdrachtgever en het onderhoudsbedrijf maken samen afspraken over het te realiseren resultaat. Deze uitbestedingsvorm kenmerkt zich door een resultaatgerichte aanpak. Door de technische en financiële risico's goed af te stemmen kan dit leiden tot een lagere aanbiedingsprijs. Bij een partnership gaat men daarin veel verder dan bij andere uitbestedingsvormen. Het onderhoudsbedrijf blijft wel verantwoordelijk en aansprakelijk voor het afgesproken eindresultaat. Door het leveren van goede prestaties kan een duurzame relatie tussen de opdrachtgever en het onderhoudsbedrijf tot stand komen. Dit komt ten goede aan de continuïteit van het onderhoudsbedrijf.

In de volgende tabel zijn de uitbestedingsvormen overzichtelijk weergegeven:

Mate van samenwerken ↓	Inspanningsgerichte uitbesteding	Op basis van een vaste prijs, aanbidding in concurrentie	↑ Gebaseerd op prijs
		Op basis van Regie, aanbidding in concurrentie	
	Resultaatgerichte uitbesteding	Op basis van een prestatiecontract, aanbidding in concurrentie	
		Op basis van een prestatiecontract, aanbidding in één op één	
		Op basis van een partnership, aanbidding in één op één	

(Tabel 3.1: Uitbestedingsvormen binnen het vastgoedonderhoud)³

Bij één op één werken met opdrachtgevers gaat het om de samenwerking tussen verschillende organisaties. Er zijn vier grondvormen voor de samenwerking tussen organisaties, namelijk transactioneel samenwerken, functioneel samenwerken, verkennend samenwerken en ondernemend samenwerken (E. Kaats, 2005).

De projecten in de onderhoudsbranche die één op één worden uitgevoerd zijn voornamelijk gebaseerd op functioneel samenwerken.

De kenmerken van deze grondvorm zijn als volgt:

- een duidelijk herkenbare opdrachtgever en opdrachtnemer;
- een bedrijfsactiviteit behoort niet tot de kernactiviteiten van de ene organisatie en wordt uitbesteed aan de andere organisatie waar deze wel tot de kernactiviteit behoort;
- er worden specifieke afspraken gemaakt over de wijze waarop zij hun processen op elkaar afstemmen;
- de onderlinge afhankelijkheid is groot waardoor de keuze voor een partner heel bewust en gedegen moet plaatsvinden;
- resultaatgerichte managementstijl;
- identiteit van partners wordt als selectie criterium gebruikt.

³ Bron: Leidraad resultaatgericht vastgoedonderhoud (2009)

De grondvorm functioneel samenwerken zal het best tot zijn recht komen bij organisaties met een resultaatgerichte cultuur.

Opdrachtgevers die één op één een project willen uitvoeren met onderhoudsbedrijven, hanteren naast mogelijke selectiecriteria als: financiële positie, aanwezigheid kennis en kunde, prijs op korte en lange termijn en opgedane ervaringen en referenties ook organisatiestructuur en organisatiecultuur tot de mogelijke selectiecriteria (A. Straub, 2005).

3.2) BOUWORGANISATIEVORMEN BIJ VASTGOEDONDERHOUD:

Om de uit te bestede activiteiten uit te kunnen voeren is er behoefte aan een bouworganisatievorm. Het verschil tussen bouworganisatievormen kenmerkt zich door in welke fase op welke wijze de verschillende participanten samenwerken. Een aanbestedende organisatie laat zich bij de keuze van een bouworganisatievorm zoveel mogelijk leiden door de mate van oplossingsvrijheid die hij de opdrachtnemer wilt geven, om de doelstellingen die hij met het bouwproces beoogt te bereiken.

Het verschil in de bouworganisatievormen zit hem in de volgende factoren:

- De functionele verhoudingen
- De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden
- De fasen waarin participanten worden ingeschakeld tijdens een project

De verschillende bouworganisatievormen kunnen worden ingedeeld in de volgende typering:

Delegatiemodellen	Onderhandelingsmodellen	Koopmodellen
Traditioneel bouwproces	Bouwteam	Turnkey
Management contracting	Design and Build	Brochureplan
General contracting		

(Tabel 3.2.1: *Bouworganisatiemodellen*, bron: *vastgoedkennis.nl*)

Bij de delegatiemodellen delegeert de opdrachtgever de ontwikkeling van een project aan een adviseur. Mogelijke adviseurs zijn een architect, projectmanager en een general contractor. De opdrachtgever wordt slechts op afstand geïnformeerd over de voortgang van het project.

Bij de onderhandelingsmodellen heeft de opdrachtgever een grote betrokkenheid bij het proces. De opdrachtgever is continue in onderhandeling om de ontwikkeling van het project te sturen.

Bij een koopmodel maakt de opdrachtgever in de beginfase duidelijke afspraken. De opdrachtgever koopt als het ware een kant en klaar product.

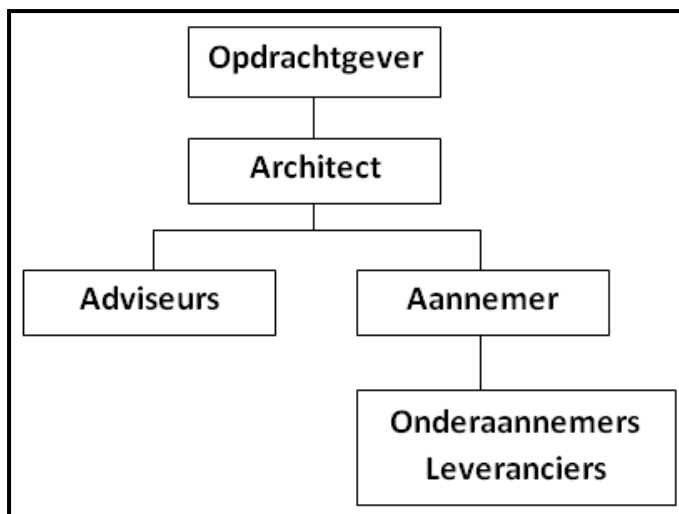
De meest gangbare vormen binnen het vastgoedonderhoud zijn de Traditionele bouworganisatievorm, het Bouwteam en Design and Build. De andere vormen zijn Management contracting, General contracting, Brochureplan en Turnkey. Aangezien Mens-Zeist onbekend is met deze andere bouworganisatievormen en deze ook relatief weinig worden toegepast zijn deze vormen niet behandeld in dit onderzoek.

De verdeling op basis van projectbenadering binnen Mens-Zeist is als volgt:

- Traditioneel bouwproces 30%
- Bouwteam 45%
- Design and Build 25%

Traditioneel bouwproces:

Bij een traditioneel bouwproces verricht een marktpartij de uitvoeringstaak en de aanbestedende organisatie, of zijn adviseur, verricht de ontwerptaak. Deze vorm wordt het meeste toegepast. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor alle fasen van een project. De verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden voor ontwerp en uitvoering zijn strikt gescheiden. De opdrachtgever gunt het werk in principe aan de laagste aanbieder. De architect opereert als directievoerder namens de opdrachtgever tijdens de uitvoeringsfase.



(Figuur 3.2.1: Functionele lijnen traditioneel bouwproces, bron: vastgoedkennis.nl)

Voordelen:

- De traditionele bouworganisatievorm biedt de mogelijkheid tot een open prijsconcurrentie. Deze vorm wordt interessanter voor opdrachtgevers wanneer de markt concurrerend is.
- De traditionele vorm is relatief eenvoudig; de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden zijn duidelijk gescheiden.
- De opdrachtgever beschrijft zijn gewenste kwaliteit in het bestek.
- De opdrachtgever is in staat het proces te controleren en waar nodig bij te sturen.

Nadelen:

- Een lange doorlooptijd door de scheiding tussen het ontwerp en de uitvoering.
- De opdrachtgever heeft relatief veel kosten voor het inhuren van adviseurs.
- Doordat de uitvoerende organisatie pas in de uitvoeringsfase wordt ingeschakeld kan er niet van zijn expertise gebruik gemaakt worden in de ontwerpfase.
- De kans op meerwerk is relatief groot vanwege onvoldoende afstemming van ontwerp en uitvoering.

Aandachtspunten:

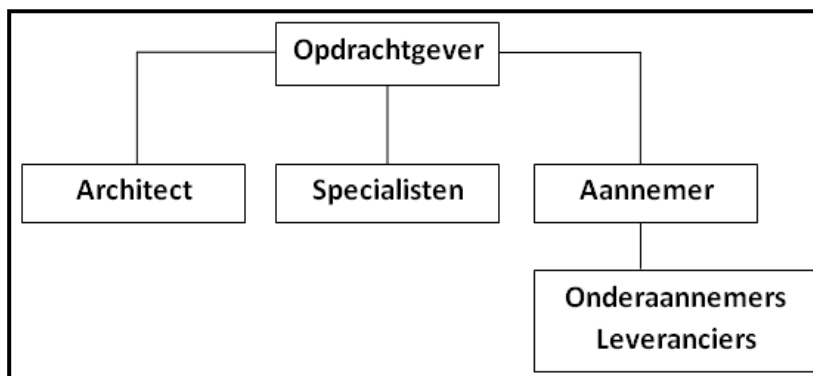
- De opdrachtgever is aansprakelijk voor fouten in het ontwerp die de aannemer ter hand worden gesteld.
- Daarentegen heeft de aannemer echter wel de plicht het ontwerp te toetsen.
- Een fout in de uitvoering die gepaard gaat met een fout in het toezicht kan leiden tot een vermindering van de aansprakelijkheid van de aannemer.

Bouwteam:

In een bouwteam vervult de aanbestedende organisatie gezamenlijk met meerdere marktpartijen een of meerdere taken van het bouwproces. De partijen zijn de opdrachtgever, architect, aannemer en adviseurs. De partijen staan niet meer tegenover elkaar, er wordt gezamenlijk gezocht naar optimalisaties in het ontwerp en de risico's worden beheerst.

De leiding van het bouwteam berust bij de opdrachtgever maar deze kan die taak delegeren.

Bouwteams kunnen in verschillende variaties en samenstellingen voorkomen.



(Figuur 3.2.2: Functionele lijnen Bouwteam, bron: vastgoedkennis.nl)

Voordelen:

- In een bouwteam brengen alle bouwpartners hun kennis en kunde al tijdens de ontwerpfase met het doel dat er een betere afstemming tussen ontwerp en uitvoering ontstaat.
- In een kortere tijd tot de uitvoeringsfase komen, door overlappende taken.
- De opdrachtgever houdt een grote invloed op het totale project door de actieve participatie in het bouwteam.

Nadelen:

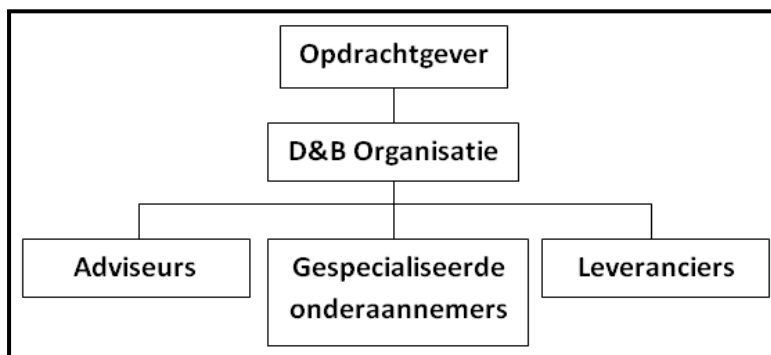
- Bij een bouwteam vindt veelal de prijsvorming niet plaats in concurrentie.
- De uiteindelijke contractonderhandelingen zijn tijdrovend mede door de afhankelijkheid die tussen de partijen is ontstaan.
- De afbakening van de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden vraagt meer zorg dan bij de traditionele bouworganisatievorm.

Aandachtspunten:

- De aansprakelijkheid van de bouwteamleden is in principe individueel gericht echter is het bouwteam in zijn totaliteit verantwoordelijk voor het ontwerp.
- Op de bouwteamleden rust een waarschuwingsplicht ten opzichte van elkaar, indien dit niet wordt nageleefd kan dat leiden tot mede aansprakelijkheid.

Design and Build:

Bij Design and Build als bouworganisatievorm, is een marktpartij verantwoordelijk voor zowel het ontwerp- als de uitvoering. De toepassing van Design and Build is hoofdzakelijk bij complexe bouwopgaven. De opdrachtgever heeft te maken met één aanspreekpunt en gaat een overeenkomst aan met één marktpartij voor het totale project. De opdrachtgever legt vooraf zijn randvoorwaarden vast in de vorm van een programma van eisen(PVE). Tijdens het proces houdt de opdrachtgever alleen toezicht. Een Design and Build organisatie kan indien noodzakelijk bestaan uit meerdere ondernemingen.



(Figuur 3.2.3: Functionele lijnen Design and Build, bron: vastgoedkennis.nl)

Voordelen:

- Het ontwerp wordt afgestemd op de uitvoeringsmogelijkheden
- Een Design and Build organisatie is verantwoordelijk voor het hele project zo ook bij complexe bouwopgaven.
- De opdrachtgever kan zijn risico volledig afdekken en verkrijgt een zekere prijsgarantie.
- De opdrachtgever heeft te maken met één aanspreekpunt en één contract.
- Er is ruimte voor innovatie voor zover de opdrachtgever hiermee instemt.

Nadelen:

- De kwaliteit van de aanbiedingen en de verstoringen in het proces worden in hoge mate bepaald door de kwaliteit van het programma van eisen.
- Een Design and Build project behoeft bijzondere aandacht voor een heldere overleg- en besluitvormingstructuur.

Aandachtspunten:

- De opdrachtgever moet geen verantwoordelijkheden naar zich toe halen door teveel invloed uit te oefenen op het ontwerp.
- De opdrachtgever moet beschikken over een kwaliteitsborgingplan om op efficiënte wijze de gemaakte afspraken te controleren.

3.3) CONTRACTVORMEN BIJ VASTGOEDONDERHOUD:

De verschillen in de bouworganisatievormen worden bepaald door de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. Om de verdeling tijdens een bouwproces te kunnen controleren en handhaven, worden deze zaken in een contract juridisch vastgelegd.

Binnen het vastgoedonderhoud zijn er verschillende contractvormen denkbaar.

In dit onderzoek zijn de contractvormen beschreven die van toepassing zijn op de in 3.1 en 3.2 genoemde uitbestedings- en bouworganisatievormen.

Dit zijn de Traditionele contractvorm, Regieovereenkomst, Prestatiecontract, Bouwteamovereenkomst en het Design and Build contract (M. van Duijn, 2004).

Traditionele contractvorm:

Bij de Traditionele contractvorm definieert de opdrachtgever samen met de adviseurs, architect en constructeur, een ontwerp, dat voldoet aan zijn programma van eisen. Dit ontwerp wordt afgerond met tekeningen en bestek. De adviseurs worden afzonderlijk gecontracteerd. Bij de aanbestedingsfase worden uitvoerende partijen uitgenodigd om een prijsopgave te doen conform de tekeningen en het bestek. De opdrachtgever contracteert de aannemer met de laagste aanbieding. De partijen worden afzonderlijk gecontracteerd met hun eigen specifieke voorwaarden.

Regieovereenkomst:

In tegenstelling tot de Traditionele contractvorm is er nog geen afgerond ontwerp bij de prijsvorming. Hierdoor zijn de tijdsduur en de financiële omvang van het project vooraf niet te bepalen. Bij een Regieovereenkomst worden alle door de aannemer gemaakte kosten door de opdrachtgever vergoed. De kwaliteit en de risico's van het geleverde werk komt voor de rekening van de opdrachtgever. Tijdens de uitvoering en oplevering is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het controleren van de werkzaamheden.

Prestatiecontracten:

Deze contractvorm is ontwikkeld om aannemers meer vrijheid te bieden voor de toe te passen bouwtechniek en productkeuze. Een Prestatiecontract is gebaseerd op de uiteindelijk geleverde prestatie. Door middel van prestatie-eisen op te stellen voor bouwelementen wordt er invulling gegeven aan de uiteindelijk gewenste prestatie. De wijze waarop deze prestatie tot stand komt is niet belangrijk, er worden dus geen materialen genoemd. De opdrachtgever stelt een projectdefinitie op en contracteert een architect. Indien het prestatiebestek in concurrentie wordt aanbesteed werkt de opdrachtgever de prestatie-eisen volledig uit zodat aannemers een aanbieding kunnen doen. De aannemer met het beste plan wordt vervolgens gecontracteerd en de opdrachtgever houdt toezicht op zowel de kwaliteit van het ontwerp als op de kwaliteit van de uitvoering.

Bouwteamovereenkomst:

Bij een Bouwteam contracteert de opdrachtgever elk lid van het Bouwteam afzonderlijk en op een wijze dat een ieder verantwoordelijk blijft voor zijn eigen expertise. In de contracten van de bouwteamleden wordt duidelijk vermeld wat hun rol is binnen het bouwteam. De voorwaarden van het bouwteam worden vastgelegd in een Bouwteamovereenkomst en wordt in alle afzonderlijke contracten vermeld. Hierdoor weten alle participanten wat er van hen en van de andere teamleden verwacht wordt.

Doorgaans tekenen de aannemer en installateurs een afstandsverklaring waarbij zij verklaren op grond van hun deelname in het bouwteam geen recht tot de uitvoering te kunnen ontlenen. Uitgangspunt is dat zij wel verdergaan met de uitvoering. Als de ontwerpfase is afgerond worden de aannemer en installateurs gecontracteerd middels een aannemingscontract.

Design and Build als geïntegreerde contractvorm:

Bij Design and Build is één opdrachtnemer verantwoordelijk voor zowel het ontwerp, de voorbereiding en de uitvoering van een project. De opdrachtgever stelt, eventueel met een adviseur, een programma van eisen op waarin de randvoorwaarden zijn geformuleerd. De opdrachtgever houdt tijdens het proces alleen nog toezicht en heeft weinig tot geen inbreng. Er wordt één geïntegreerd contract afgesloten met een Design and Build organisatie. De onderaannemers, leveranciers en adviseurs worden door de Design and Build organisatie gecontracteerd.

3.4) CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG 1: *Wat zijn één op één werken?*

Het één op één werken is een vorm van uitbesteding. Bij uitbesteding worden bepaalde processen, activiteiten en/of onderdelen van een organisatie uitgevoerd door een extern bedrijf. Veelal zijn dit activiteiten die niet tot de kerntaken van de organisatie behoren. Een opdrachtgever kan kiezen tussen verschillende vormen van uitbesteding. Er kan gekozen worden voor een uitbesteding in één op één of in concurrentie.

Bij één op één werken gaat het om een resultaatgerichte uitbesteding. Deze vorm van uitbesteding is op basis van een prestatiecontract of een partnership. Projecten in het vastgoedonderhoud die één op één tot stand komen zijn voornamelijk gebaseerd op het functioneel samenwerken. Deze samenwerking komt het beste tot zijn recht bij organisaties met een resultaatgerichte cultuur.

De bouworganisatievormen Bouwteam en Design and Build zijn vormen die worden toegepast bij het één op één werken. Bij deze vormen wordt de expertise van de uitvoerende partijen al in de ontwerpfase gebruikt. Hierdoor ontstaat er een optimale afstemming tussen ontwerp en uitvoering.

Door de inbreng van hun kennis en kunde krijgen uitvoerende partijen ook meer verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. De taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden worden juridisch vastgelegd in contracten. De gebruikelijke contractvormen bij het één op één werken zijn het Bouwteamovereenkomst, Prestatiecontract en het Design and Build contract als geïntrigeerde contractvorm.

Opdrachtgevers hanteren naast de prijsvorming de volgende selectiecriterium als het gaat om het selecteren van een organisatie om mee samen te werken: bedrijfsstructuur, bedrijfscultuur, kennis en kunde, ervaringen en referenties en of het bedrijf financieel gezond is.

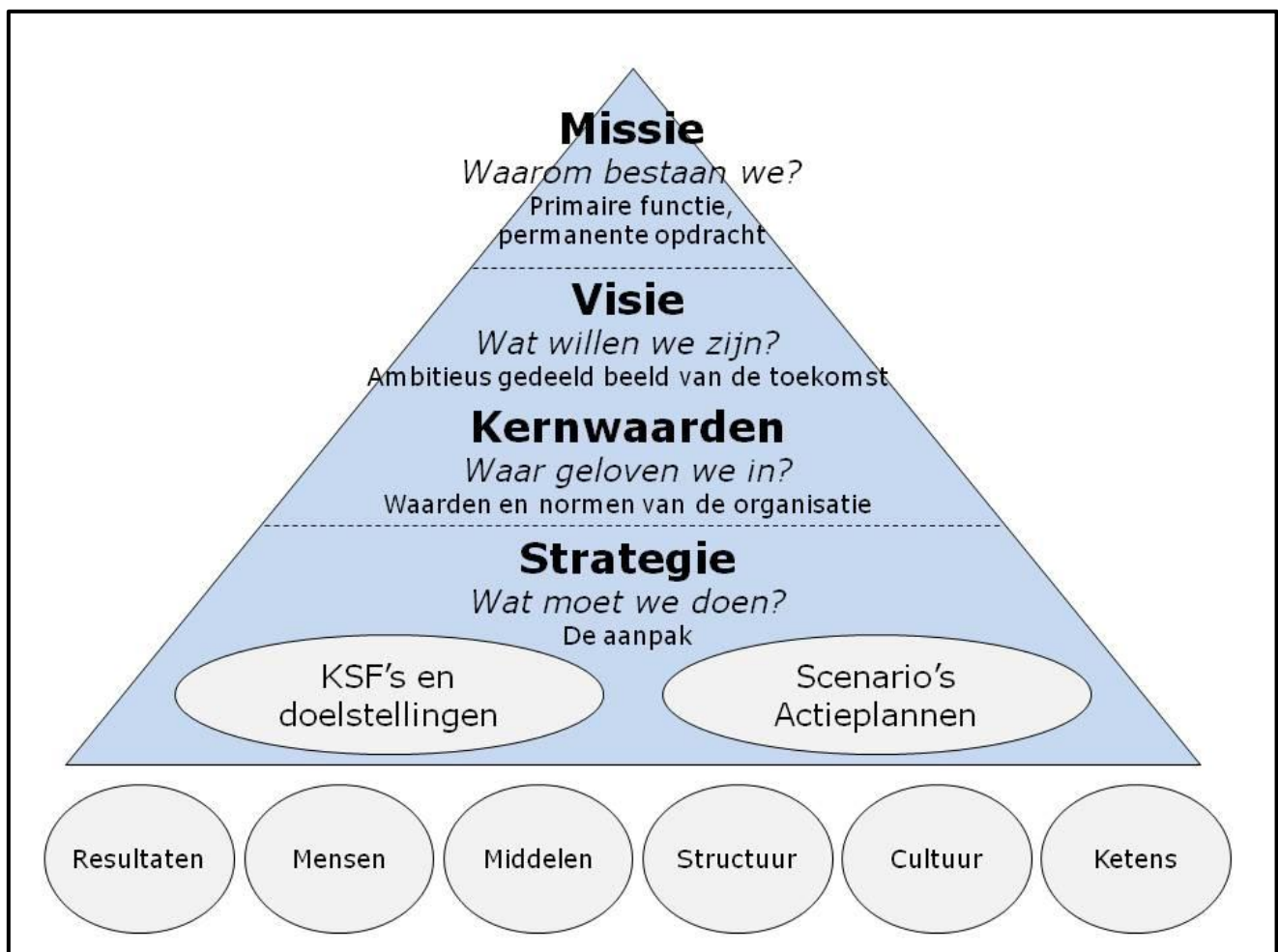
4) IS MENS-ZEIST GESCHIKT VOOR ÉÉN OP ÉÉN WERKEN?

In dit hoofdstuk is beschreven of Mens-Zeist geschikt is voor één op één werken. Ten eerste is de organisatie, met daarin het strategisch plan, beschreven. Ten tweede is de toetsing op de kennis en kunde als onderhoudsbedrijf uitgewerkt. Tot slot is er een situatieanalyse uitgewerkt.

4.1) BEDRIJFSORGANISATIE

In deze paragraaf is de bedrijfsorganisatie beschreven. De missie en visie bepalen de identiteit van een organisatie en vormen het fundament voor een strategie. De strategie is de aanpak om de missie en visie te realiseren middels doelstellingen en actieplannen. Met behulp van een strategiepiramide kan het strategische kader van een organisatie inzichtelijk worden gemaakt.

Voorbeeld strategiepiramide:



(Figuur 4.1.1: Strategiepiramide, bron: Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management)

De verschillende lagen uit de strategiepiramide zijn voor de organisatie in de volgende subparagrafen uitgewerkt⁴. Als eerst zijn de huidige missie, visie, doelstellingen en strategieën van Mens-Zeist omschreven. Vervolgens zijn de huidige organisatiestructuur en organisatiecultuur beschreven. Tot slot zijn de producten en diensten die het bedrijf levert en de werkwijze omschreven.

4.1.1 Missie:

De missie geeft het bestaansrecht weer van een organisatie. De missie geeft antwoord op de vragen: waarom bestaat een organisatie? wat is de primaire functie? En wat is het ultieme hoofddoel van de organisatie?

De missie van Mens-Zeist is: *Het behoud van continuïteit voor de medewerkers*

4.1.2 Visie:

De visie geeft het gewenste toekomstbeeld van een organisatie aan. De visie geeft antwoord op de vragen: wat willen we zijn? en wat willen we bereiken?

De visie is: *Een onderhoudsbedrijf die een stevige, toonaangevende en vernieuwende positie inneemt binnen de branche*

4.1.3 Doelen:

De doelen van een organisatie geven de gewenste resultaten weer. Deze doelen moeten SMART zijn zodat deze op zowel korte als lange termijn meetbaar zijn.

De doelen van Mens-Zeist zijn:

- 1: *Een jaarlijks rendement behalen dat groter is dan 1%*
- 2: *Ten alle tijden een medewerkers tevredenheidsscore die hoger is dan een 8*
- 3: *Ten alle tijden een klant tevredenheidsscore die hoger is dan een 8*
- 4: *Een ziekteverzuim dat jaarlijks lager is dan 6%*

4.1.4 Strategie:

De gekozen strategieën geven aan hoe men de resultaten wilt bereiken. Om de gestelde doelen te realiseren zijn er voor elk doel strategieën ontwikkeld.

Voor doel 1, een jaarlijks rendement behalen die groter is dan 1%, zijn de volgende strategieën op het gebied van concurrentie en expansie ontwikkeld:

Volgens Porter kan er gekozen worden uit twee verschillende strategieën als het gaat om de concurrentiestrategie:

- Lage kosten strategie (cost leadership):

Bij deze strategie is het de bedoeling dat er een concurrentievoordeel behaald wordt door dezelfde producten als de concurrentie aan te bieden maar voor een lagere prijs.

⁴ De uitwerking is afgeleid van het strategisch plan van Mens-Zeist, laatst gewijzigd in 2011.

- Differentiatiestrategie:

Bij deze strategie wordt er een concurrentievoordeel behaald doordat de producten meer gericht zijn op de specifieke eisen van de klant. Er wordt toegevoegde waarde gecreëerd zodat de afnemer bereid is meer te betalen voor het product.

Volgens de expansiestrategie van Ansoff kan de groei van een organisatie via twee dimensies plaatsvinden; de productdimensie en de marktdimensie.

De productdimensie houdt in dat er naast bestaande producten ook nieuwe producten ontwikkeld kunnen worden. Bij de marktdimensie is het mogelijk om naast bestaande ook nieuwe markten te betreden. Wanneer de twee dimensies aan elkaar gekoppeld worden ontstaat de volgende product-marktmatrix:

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie

(Tabel 4.1.1: Product-marktmatrix van Ansoff, bron: N. v. Dam 2005)

Verklaring Tabel 4.1.1: Product-marktmatrix:

- Marktpenetratie: De organisatie probeert in haar bestaande markt met haar bestaande product het marktaandeel te vergroten door middel van concurrentievoordelen.
- Marktontwikkeling: Voor bestaande producten worden nieuwe afzetmarkten gezocht.
- Productontwikkeling: Er worden nieuwe producten ontwikkeld die worden afgezet op de bestaande markt.
- Diversificatie: Een organisatie zoekt groei in het ontwikkelen van nieuwe producten die worden afgezet in nieuwe markten.

Blue Ocean Strategy:

De marktdimensie kan nog verduidelijkt worden met de Blue Ocean Strategy(BOS). De kern van deze bedrijfsstrategie is dat een organisatie nieuwe markten moet creëren zodat het niet in een bestaande markt in concurrentie hoeft te treden. De rode oceaan staat voor de bestaande marktruimte waarin spelers concurreren om een zo groot mogelijk deel van de markt te veroveren. De blauwe oceaan staat voor de nog onbekende marktruimte waar ook nog geen concurrentie aanwezig is. De kern van de blauwe oceaan is de waardevernieuwing die uit twee componenten bestaat. Namelijk de vernieuwing van het product zodat er waarde gecreëerd wordt voor zowel de klant als de organisatie zelf. Daarnaast is kostenreductie, door het verminderen van kosten in de nieuwe markt, van belang. In de volgende figuur zijn de verschillen van de "oceanen" overzichtelijk weergegeven:

RODE OCEAAN	BLAUWE OCEAAN
• Concurreren in bestaande markten • De concurrentie verslaan • Bestaande vraag uitbuiten • Waarde-kostenafweging maken • Differentiëren <u>OF</u> lage kosten	• Concurreren in onbetwiste markt • De concurrentie buitenspel zetten • Nieuwe vraag creëren en veroveren • Waarde-kostenafweging doorbreken • Differentiëren <u>EN</u> lage kosten

(Figuur 4.1.2: Blue ocean strategy, bron: W. Chan Kim and Renee Mauborgne)

Uitgaande van de concurrentietheorie van Porter hanteert Mens-Zeist de differentiatiestrategie. De lage kosten strategie van Porter heeft meer betrekking op dienstverleners die vooral onderhouden volgens een bestek en tegen een vaste prijs. Dit zijn voornamelijk capaciteitsbedrijven die onderhoud uitvoeren dat sterk op beperking van eigen kosten is gebaseerd. In paragraaf 4.2 zijn de verschillende dienstverleners nader toegelicht.

Uitgaande van de expansiestrategie van Ansoff is er gekozen voor een groei via beide dimensies. Ten eerste via marktontwikkeling: bestaande producten afzetten in een nieuwe markt. Mens-Zeist voert veel onderhoud uit bij woningbouw dat

voornamelijk in het beheer is van corporaties en wil haar markt verbreden door meer onderhoud voor zorginstellingen en onderwijsinstellingen uit te voeren. Dit om ook minder afhankelijk te worden van corporaties.

Ten tweede via productontwikkeling: in de bestaande markten nieuwe producten ontwikkelen door innovatief te werken en denken. Een concreet voorbeeld is dat er nieuwe onderhoudsscenario's uitgewerkt worden of dat bestaande worden geoptimaliseerd.

Tot slot voor groei via diversificatie: als we voorgaande ontwikkelingen omtrent de expansie combineren krijgen we nieuwe producten die worden afgezet in nieuwe markten.

De Blue Ocean strategy komt in dit geval overeen met de door Mens-Zeist gekozen strategieën vanuit de filosofie van Porter en Ansoff. De rode oceaan staat voor de strategie om te concurreren in bestaande markten door middel van lagere kosten. De blauwe oceaan staat net als de gehanteerde strategieën voor het creëren van nieuwe markten.

Voor doel 2, ten alle tijden een medewerkers tevredenheidsscore die hoger is dan een 8, is de volgende strategie ontwikkeld:

Het maximaal faciliteren van medewerkers zodat zij veilig en goed hun werk kunnen uitvoeren. Dit houdt in dat medewerkers die werkzaam zijn op kantoor ruime werkplekken hebben en dat er een overcapaciteit aan printers en koffiezetapparaten aanwezig is. Voor de medewerkers op de bouwplaats houdt dit in dat zij over voldoende goed en veilig materiaal en materieel beschikken en dat er een ruim aanbod van kleding aanwezig is. De medewerkers tevredenheid wordt elke 2 jaar getoetst door middel van een enquête.

Voor doel 3, ten alle tijden een klant tevredenheidsscore die hoger is dan een 8, is de volgende strategie ontwikkeld:

Mens-Zeist probeert haar opdrachtgevers positief te verrassen door extra inzet te tonen tijdens projecten en daar waar mogelijk continue innovatief te werken. Daarnaast streeft Mens-Zeist er naar om minimaal de afgesproken kwaliteit te realiseren, de overeengekomen planning waar te maken en gemaakte afspraken na te komen. De klanttevredenheid wordt elke 3 jaar getoetst door de onafhankelijke organisatie KIWA. Deze organisatie voert ten behoeve van het VGO-certificaat een onderzoek uit waarbij de toetsing van de klanttevredenheid een onderdeel is. De klanttevredenheid wordt getoetst bij 10 willekeurige opdrachtgevers van Mens-Zeist.

Doel 4, een ziekteverzuim dat jaarlijks lager is dan 6%, wordt met de volgende strategie bereikt:

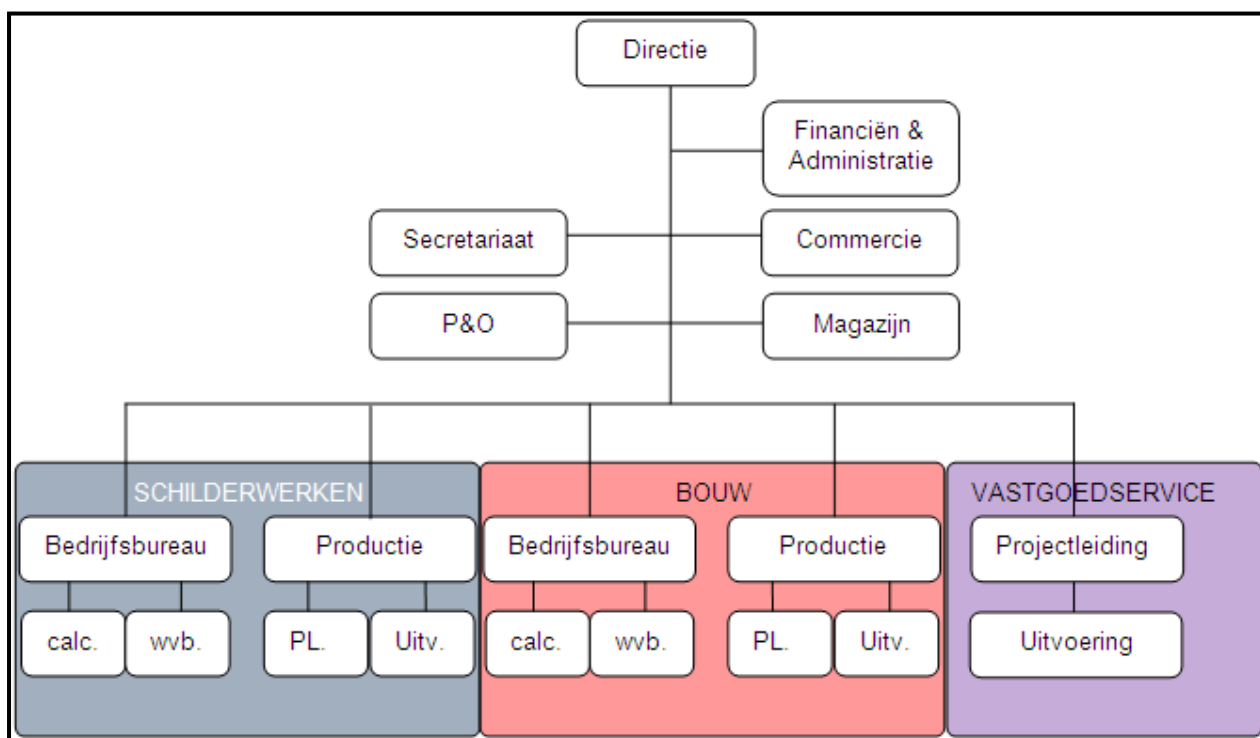
Elke 2 jaar wordt er een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek(PAGO) uitgevoerd voor elke medewerker. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de arbodienst die helpt bij het uitvoeren van het verzuimbeleid. Daarnaast zorgt Mens-Zeist voor veilige bouwplaatsen waardoor ongelukken eerder uitblijven. Mens-Zeist stimuleert ook een gezonde levensstijl door middel van een maandelijkse gezonde traktatie om de verjaardagen van die maand te vieren.

Indien medewerkers daar behoefte aan hebben is Mens-Zeist bereid om de medewerker van het roken af te helpen en dit ook te financieren. Mens-Zeist controleert, door middel van nabellen, of haar medewerkers na ziekmelding wel echt ziek zijn.

4.1.5 Organisatiestructuur:

Onder organisatiestructuur wordt verstaan de wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld. De organisatiestructuur is te verdelen in de volgende types: de lijnorganisatie; de lijn-staforganisatie; de matrixorganisatie en de projectorganisatie (N. v. Dam 2005).

Door middel van een organisatieschema kan de organisatiestructuur van Mens-Zeist vereenvoudigd worden weergegeven. Een organisatieschema is een schematische weergave van de wijze waarop taken verdeeld zijn en hoe gezagsverhoudingen liggen tussen personen en/of afdelingen.



(Figuur 4.1.3: Organisatieschema Mens-Zeist, bron: Mens-Zeist)

Vanuit de afgebeelde organisatieschema kan, uitgaande van de typering van N. v. Dam, worden afgeleid dat Mens-Zeist functioneert als een lijn-staforganisatie. De directie is in dit geval het lijnmanagement en zij worden bijgestaan door de zogenoemde staffunctionarissen. Deze staffunctionarissen hebben specialistische kennis en deskundigheid en worden ondergebracht in stafafdelingen. Zij hebben de taak het lijnmanagement te adviseren en informeren maar het lijnmanagement blijft zelf verantwoordelijk voor de besluitvorming.

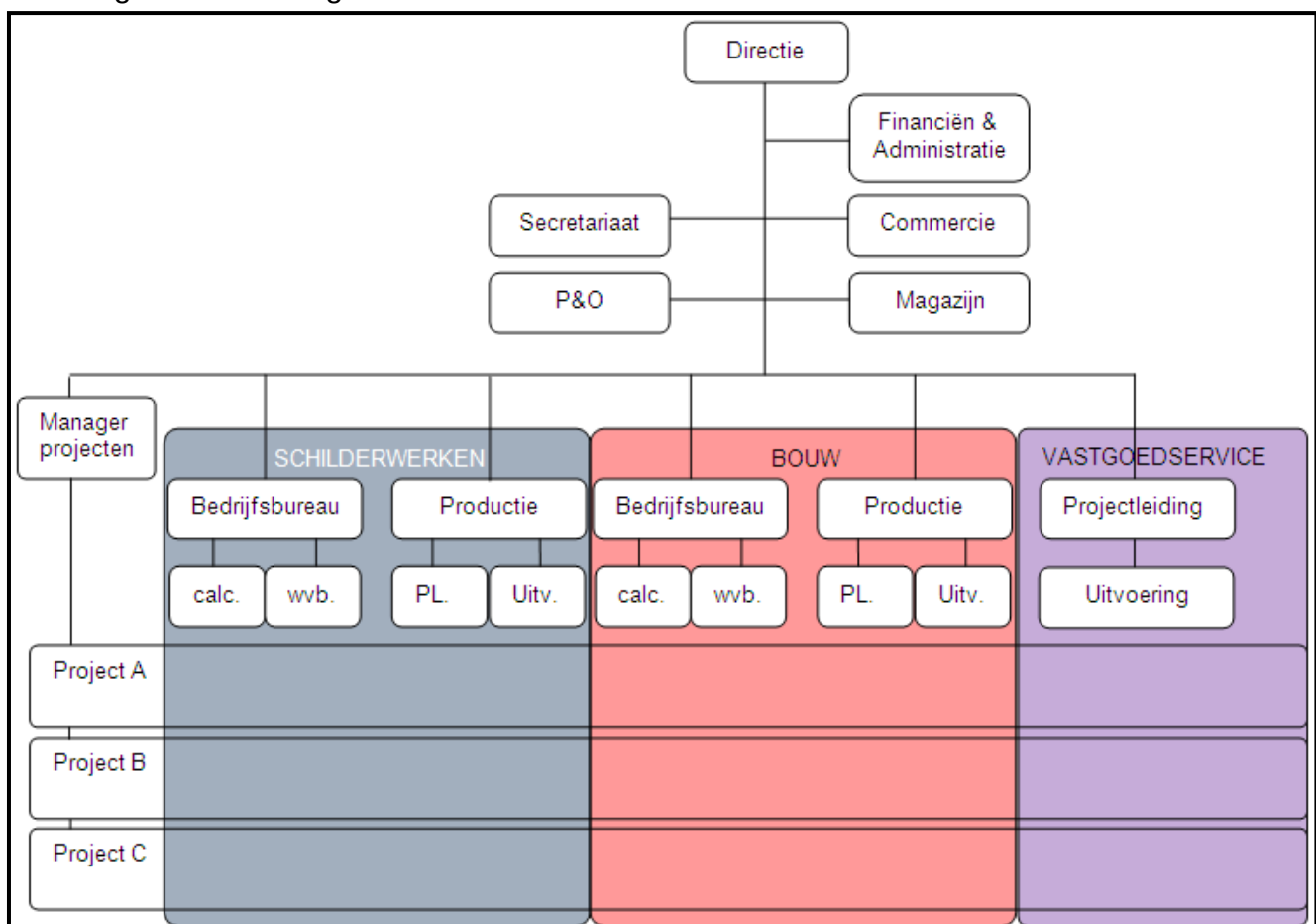
Voordelen van een lijn-staforganisatie:

- De leidinggevende kan gebruik maken van de deskundigheid van de staffunctionarissen waardoor betere beslissingen tot stand komen.
- Het inschakelen van staffunctionarissen kan tijdbesparend zijn voor het lijnmanagement.

Nadelen van een lijn-staforganisatie:

- Het lijnmanagement kan te afhankelijk worden van de stafafdeling.
- Aangezien de stafafdeling niet verantwoordelijk is kan onzorgvuldigheid ontstaan in de uitoefening van de taken.

Als reactie op de ontwikkelingen in het vastgoedonderhoud, zoals een grotere vraag naar klantgerichtheid, bewonersgerichtheid en langdurige betrokkenheid, is het bedrijf langzaam aan het verschuiven naar een vorm die het beste te typeren is als een matrixorganisatie. Deze vraag vertaalt zich naar grotere complexe projecten die binnen Mens-Zeist afdeling overschrijdend zijn. Deze projecten worden uitgevoerd door werknemers vanuit verschillende afdelingen en worden geleid door een projectmanager. De werknemers die werkzaamheden uitvoeren voor de projecten hebben daarnaast ook nog taken en verplichtingen bij hun afdeling. Wanneer we dit in het organisatieschema van Mens-Zeist weergeven ontstaat de volgende matrixorganisatie:



(Figuur 4.1.4: Organisatieschema Mens-Zeist, bron: Mens-Zeist)

Matrixorganisatie:

De lijn- of de lijn-staforganisatie dient als uitgangspunt voor een matrixorganisatie. Naast de vaste afdelingen worden er tijdelijke projectgroepen gevormd om bepaalde projecten uit te voeren die niet binnen één afdeling vallen. Naast de afdelingshoofden zijn er projectleiders die verantwoordelijk zijn voor de projectuitvoering. Hierdoor is er altijd sprake van een meerhoofdige zeggenschap.

Voordelen van een matrixorganisatie:

- Door gebruik te maken van projectgroepen kunnen afdelingsoverschrijdende taken makkelijker worden gerealiseerd.

Nadelen van een matrixorganisatie:

- Er kunnen spanningen en/of conflicten optreden tussen de afdelingshoofden en projectleiders vanwege tegengestelde belangen.
- Als een medewerker langdurig in projectgroepen werkt kan zijn kennis van activiteiten op zijn eigen afdeling verminderen.

4.1.6 Organisatiecultuur:

Onder organisatiecultuur wordt verstaan een verzameling opvattingen over het werk, over collega's en over de organisatie. Deze opvattingen vormen de basis voor de informele gedragsregels binnen een organisatie. De cultuur van een organisatie geeft aan hoe personen binnen deze organisatie functioneren. (N. v. Dam, 2005)

Volgens de typologie van Handy⁵, een veel gehanteerde methode om een organisatiecultuur te typeren, is de cultuur van een organisatie in vier typen te verdelen. Namelijk de rolcultuur, machtscultuur, personencultuur en de taakcultuur. Deze types zijn gebaseerd op de volgende twee dimensies:

- **Samenwerkingsgraad:** De mate waarin wordt samengewerkt.
- **Machtsspreiding:** De mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is.

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

(Tabel 4.1.2: Overzicht cultuurtypen, bron: C. Handy 1992)

⁵ Bron: C. Handy, 1992

Rolcultuur: (functie-gericht)

De organisatie is sterk gebaseerd op regels en procedures die zekerheid en stabiliteit geven. De functies binnen de organisatie geven de toon aan en niet de mensen die de functies uitoefenen. Dit type cultuur zien we veel in bureaucratische organisaties terug.

Machtscultuur: (baas-gericht)

Bij een machtscultuur draait de organisatie om de topfiguur, de organisatie is als het ware een uitbreiding van de topfiguur. Er zijn weinig regels en procedures vastgelegd, de beslissingen worden veelal ad hoc genomen. Dit type cultuur zien we veel bij familiebedrijven.

Personencultuur: (mens-gericht)

Binnen een personencultuur draait de organisatie om het individu. De organisatie staat ten dienste van de mens. Een manager is bij dit type cultuur een gelijke van de medewerker. Dit type cultuur zien we veel in de dienstverlening.

Taakcultuur: (resultaatgericht)

De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en daarnaast een specifieke verantwoordelijkheid draagt. De organisatie is flexibel en dynamisch en er is weinig sprake van hiërarchie. Dit type cultuur zien we veel binnen matrixorganisaties.

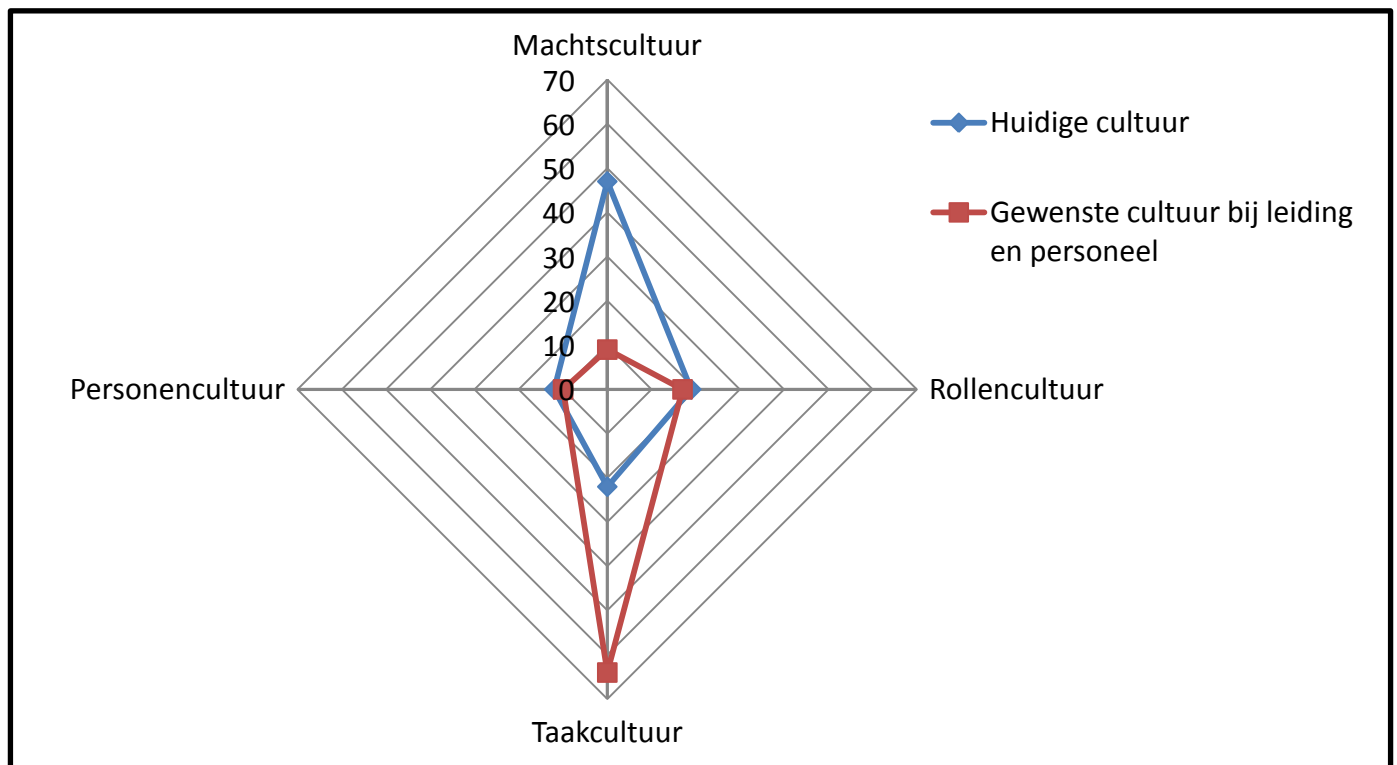
Organisatiecultuur Mens-Zeist:

De organisatiecultuur van is getoetst door middel van een enquête⁶ bestaande uit vragen die betrekking hebben op leidinggeven, samenwerken, conflicten en besluiten. Deze enquête is gehouden onder een aantal werknemers van verschillende afdelingen. De geënquêteerde dienden bij elke vraag twee antwoorden te geven, één voor de huidige situatie en één voor de gewenste situatie. De resultaten van de enquête zijn in de volgende tabel en grafiek overzichtelijk weergegeven:

	Huidige cultuur	Gewenste cultuur
Machtscultuur	47%	9%
Rollencultuur	19%	17%
Taakcultuur	22%	64%
Personencultuur	12%	10%

(Tabel 4.1.3: Uitslag cultuurtest Mens-Zeist, bron: R. Westerveld)

⁶ Enquête volgens de cultuurtypering van Handy, bron: Ask Advise & Consultancy



(Grafiek 4.1.1: Uitslag cultuurtest Mens-Zeist, bron: R. Westerveld)

Uitgaande van de typologie van Handy, is de huidige organisatiecultuur het beste te omschrijven als een machtscultuur. De machtscultuur komt veel voor binnen familiebedrijven. Een organisatie met een machtscultuur kenmerkt zich door een duidelijk herkenbaar machtcentrum die de gehele organisatie bestuurt. Vanuit het organisatieschema, weergegeven in Figuur 4.2.7, is af te leiden dat de directie oftewel het machtscentrum vrijwel op alle afdelingen van de organisatie directe invloed heeft. Binnen Mens-Zeist liggen de bevoegdheden en/of verantwoordelijkheden hoog in de organisatie.

De gewenste organisatiecultuur kan het beste getypeerd worden als een taakcultuur. Een taakcultuur komt veel voor binnen matrixorganisaties.

4.1.7 Producten en diensten:

De producten en diensten die het bedrijf levert zijn de middelen om de gestelde doelstellingen mee te realiseren. Onder de koepel van Mens-Zeist totaalonderhoud voeren de afdelingen verschillende soorten projecten uit. Deze projecten hebben betrekking op het planmatig onderhoud, prestatiegericht onderhoud, resultaatgericht onderhoud en duurzaam vastgoedonderhoud. Naast onderhoudswerkzaamheden voert Mens-Zeist, vaak in combinatie met onderhoud, werkzaamheden uit op het gebied van renovatie. Hieronder is een overzicht weergegeven van alle huidige producten en diensten die Mens-Zeist levert:

	Mens-Zeist Totaalonderhoud		Mens-Zeist Schilderwerken	Mens-Zeist Bouw
Diensten	Onderzoek, advies en planontwikkeling	Diensten	Onderzoek, advies en planontwikkeling	Onderzoek, advies en planontwikkeling
	Prestatiegericht onderhoud			
	Resultaatgericht vastgoedonderhoud	Producten	Onderhoudsschilderwerk	Groot onderhoud
	Planmatig onderhoud		Preventief onderhoud	Renovatie
	Integraal onderhoud		Restauratieschilderwerk	Restauratie
	Duurzaamheid		Wandafwerking	Herstructurering/revitalisatie van wijken
	Energiebesparende maatregelen		Betonrenovatie	Algemeen bouwkundig onderhoud
			Vloerafwerking	Kozijnrenovatie
			Kitwerken	Preventief onderhoud
			Reiniging	Kozijnvernieuwing
			Anti-graffiti-behandeling	Inbraakwering
			Duurzaamheid	Geluidswering
				Vochtwerking
				Duurzaamheid
				Energiebesparende maatregelen

(Tabel 4.1.4: Overzicht producten en diensten, bron: Mens-Zeist)

4.1.8 Werkwijze⁷:

Bij Mens-Zeist zijn er verschillende trajecten, er wordt onderscheid gemaakt in het volgende:

- Werken waarbij de afdeling bouw hoofdverantwoordelijk is. Dit zijn werken waarbij het aandeel bouwkundige werkzaamheden groter is dan schilderwerkzaamheden. Dit heeft veelal betrekking op projecten renovatie en groot onderhoud.

- Werken waarbij de afdeling schilderwerken hoofdverantwoordelijk is. Dit zijn werken waarbij het aandeel schilderwerkzaamheden omvangrijker is dan bouwkundige werkzaamheden. Dit heeft veelal betrekking op het planmatig onderhoud.

⁷ Afgeleid van interne documenten van Mens-Zeist

- Werken waarbij de afdeling vastgoedservice hoofdvastgoedverantwoordelijk is. Dit zijn met name kleine werken die betrekking hebben op het klachtenonderhoud, serviceonderhoud en het mutatieonderhoud.

Het commerciële team binnen het bedrijf zorgt voor het accountmanagement. Concreet houdt dat in dat leden van het commerciële team periodiek bij huidige en mogelijk nieuwe klanten langsgaan. Dit om zowel de contacten met de huidige klanten te versterken als contact te leggen met nieuwe klanten. Zo blijft de organisatie op de hoogte van wat er speelt bij haar klanten en kan er wellicht inzicht verkregen worden in toekomstige werken. Het commerciële team zorgt ook voor alle andere marketing en acquisitie-inspanningen zoals mailings en beursdeelnames.

Wanneer een werk in een één op één situatie wordt verkregen komt de leiding in handen van de manager één op één werken, vaak in combinatie met een lid van het commerciële team vanwege de klantbelangen. De manager één op één werken werkt het traject verder uit en stemt de planvorming in combinatie met een raming af op de wensen van de opdrachtgever. Wanneer de opdrachtgever akkoord is worden de stukken door de afdeling calculatie uitgewerkt tot het niveau van een kostprijs. Op basis van de kostprijs wordt er door een aantal betrokkenen, onder leiding van een directielid, een definitieve verkoopprijs bepaald. Wanneer de opdrachtgever akkoord is wordt er gestart met de werkvoorbereiding en de uitvoering van het project waarbij de projectleiding verantwoordelijk is.

Bij werken die vanuit de aanbesteding worden verkregen wordt het deel van de manager één op één werken overgeslagen. Bij werken vanuit een aanbesteding worden de stukken door de opdrachtgever aangeleverd. Vervolgens wordt er door de afdeling calculatie een basis gelegd voor de offerte, er wordt een kostprijsbegroting opgesteld. Op basis van de kostprijs wordt er door een aantal betrokkenen, onder leiding van een directielid, een definitieve verkoopprijs bepaald.

Van de werken die Mens-Zeist uitvoert proberen de betrokkenen leerpunten te benoemen en deze te bespreken. Deze wijze van evaluatie wordt nogal vaak overgeslagen.

De afdelingen secretariaat, magazijn, P&O, administratie en innovatie en commercie zijn ondersteunend aan het bedrijfsbureau en de uitvoering. Het bedrijfsbureau is in dit geval de afdeling waar de calculatie en werkvoorbereiding plaatsvindt.

4.2) DE KENNIS EN KUNDE

In deze paragraaf is de kennis en kunde van Mens-Zeist als onderhoudsbedrijf omschreven. Er zijn verschillende soorten onderhoudsbedrijven die te onderscheiden zijn door het verschil in aanbod. Deze verschillende onderhoudsbedrijven hebben hun aanbod afgestemd op de vraag van opdrachtgevers. De samenhang tussen de vraag en aanbod in het vastgoedonderhoud is in de volgende tabel overzichtelijk weergegeven. Zowel de onderhoudsbehoefte van opdrachtgevers als de dienstverlening van de opdrachtnemers zijn weergegeven in drie types:

Vraag naar vastgoedonderhoud		Aanbod van vastgoedonderhoud	
<u>Type 1</u>		<u>De uitvoerder</u>	
Onderhoudsbehoefte:	Mogelijke opdrachtgever:	Aard dienstverlening:	Mogelijke opdrachtnemer:
Dienst afgestemd op uitvoeringscapaciteit	Woningcorporaties; Beleggers; Overheid	Onderhouden volgens bestek en tegen een vaste prijs; sterk op beperking van eigen kosten gebaseerd.	OZP; Capaciteitsbedrijven; Gespecialiseerde bedrijven; Traditionele bedrijven
<u>Type 2</u>		<u>De meedenker</u>	
Onderhoudsbehoefte:	Mogelijke opdrachtgever:	Aard dienstverlening:	Mogelijke opdrachtnemer:
Dienst afgestemd op 'goed onderhouden gebouw'	Particulieren; VvE's; Zorginstellingen; Woningcorporaties; Bedrijven; Overheid.	Onderhoudsbedrijf adviseert; Sterk op lange termijn onderhoud gericht.	Traditionele bedrijven; Gespecialiseerde bedrijven; Totaalonderhoudsbedrijven; OZP
<u>Type 3</u>		<u>De vastgoedadviseur</u>	
Onderhoudsbehoefte:	Mogelijke opdrachtgever:	Aard dienstverlening:	Mogelijke opdrachtnemer:
Dienst afgestemd op gebruik en vastgoedbeleid	Zorginstellingen; Woningcorporaties; Overheid	Onderhoudsbedrijf adviseert over strategie en vastgoedbeheer.	Totaalonderhoudsbedrijven

(Tabel 4.2.1: Vraag en aanbod in het vastgoedonderhoud)⁸

Type 1: "De uitvoerder"

De opdrachtgever vraagt vooral om uitvoeringscapaciteit en is zelf verantwoordelijk voor het onderhoudsbestek. De opdrachtnemer voert voornamelijk onderhoud uit volgens een bestek. Er zijn weinig disciplines bij betrokken.

⁸ Bron: Leidraad resultaatgericht vastgoedonderhoud (2009), p.74

Type 2: "De meedenker"

De opdrachtgever verwacht dat er een bepaald kwaliteitsniveau tot stand komt. Het onderhoudsbedrijf is verantwoordelijk voor het onderhoudsscenario waarmee het kwaliteitsniveau wordt gerealiseerd. Het onderhoudsbedrijf geeft ook advies. Er zijn meerdere disciplines bij het project betrokken.

Type 3: "De vastgoedadviseur"

De opdrachtgever vraagt om advies over het meest passende kwaliteitsniveau. Dit moet aansluiten op het gebruik en de functie van het gebouw. Ook hier is het onderhoudsbedrijf verantwoordelijk voor het onderhoudsscenario en het kwaliteitsniveau. Het onderhoudsbedrijf adviseert ook over de strategie en vastgoedbeheer. Er zijn meerdere disciplines bij betrokken.

Type onderhoudsdienstverlener Mens-Zeist:

Onderhoudsbedrijven kunnen in het bezit zijn van een VGO-keur certificaat wanneer zij aan bepaalde criteria voldoen. Bij het VGO-keur zijn naast de gerealiseerde technische kwaliteit ook de klanttevredenheid, financiële zekerheid en de competentiescan belangrijke criteria. In de competentiescan zijn kennis- en organisatiecriteria opgenomen.

Dit certificaat wordt uitgegeven door de organisatie KIWA. Dit is een onafhankelijke organisatie die de toetsing van bedrijven, die in aanmerking willen komen voor een hooggekwalificeerde certificering, als haar kernactiviteit heeft. Zo verzorgt KIWA ook de certificering voor opdrachtnemers in het vastgoedonderhoud.

De onderhoudsbedrijven worden getoetst door middel van een onafhankelijke en objectieve toetsing waaruit blijkt of zij in aanmerking komen voor het VGO-keur. De onderhoudsbedrijven worden elke drie jaar opnieuw getoetst.

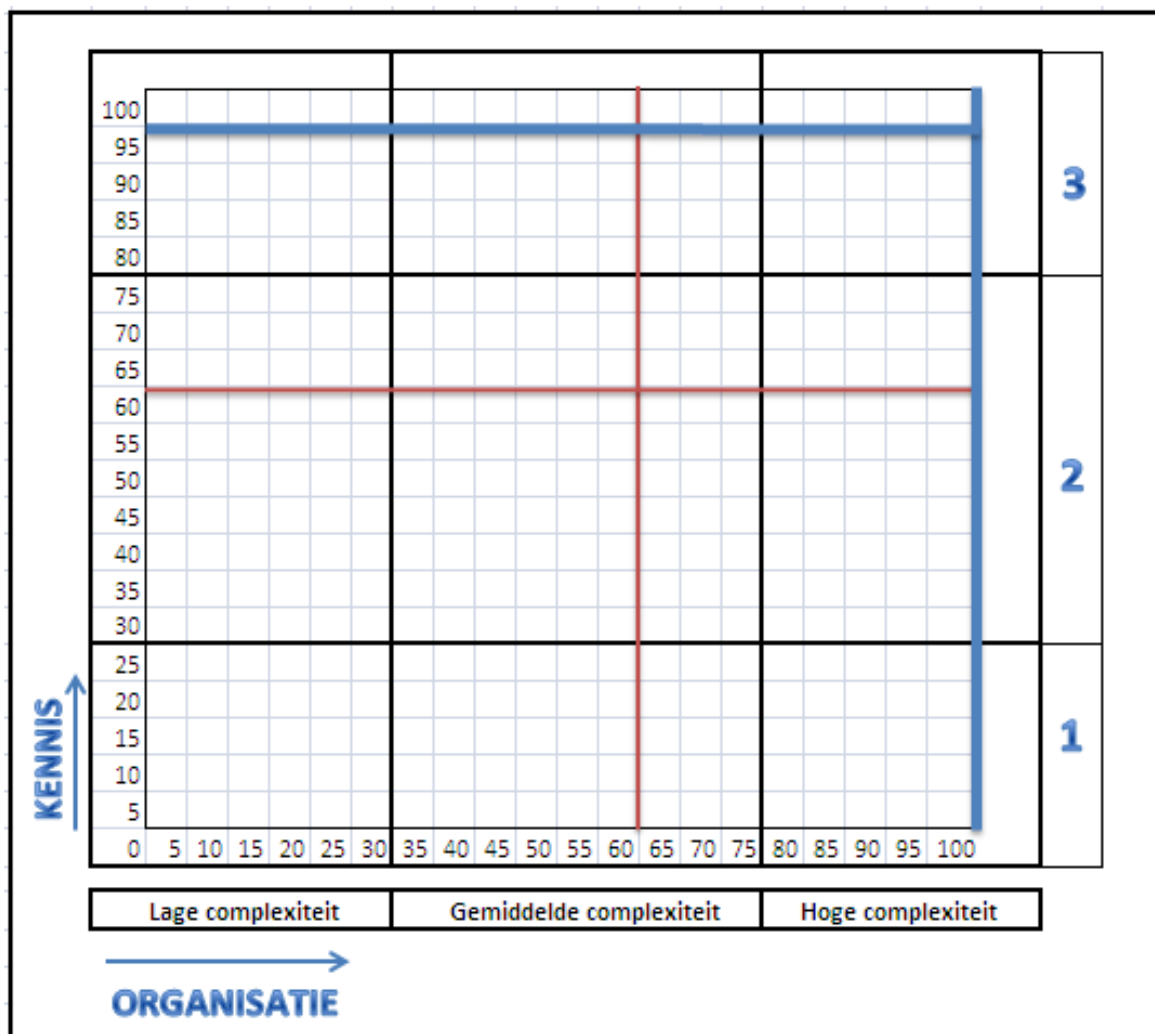
Mens-Zeist heeft in 2010 bij de laatste toetsing door KIWA de volgende scores behaald met de competentiescan:

- | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------|
| - Voor de organisatie een score van: | 99,39 | <u>Schaal: 0 tot 100</u> |
| - Voor de kennis een score van: | 95,21 | |

De minimale score om in aanmerking te komen voor een VGO certificaat is 60/60.

Deze norm heeft het bedrijf bij de laatste toetsing dus ruimschoots behaald.

De score voor de organisatie is bijna maximaal, dit geeft aan dat het bedrijf als organisatie werken met een hoge complexiteit kan uitvoeren. De 95,21 score voor de kennis zit tussen de 75 en 100 wat betekend dat het bedrijf een type 3 dienstverlener is. De scores van Mens-Zeist zijn weergegeven in figuur 4.2.1.



(Figuur 4.2.1: Score Mens-Zeist in 2010, bron: Resultaat scan KIWA)

De minimale score van 60/60 is weergegeven met een **rode lijn** in de hierboven afgebeelde figuur. De behaalde score van het bedrijf in 2010 is weergegeven met een **blauwe lijn**. Aan de figuur is af te lezen dat de organisatie een hoge complexiteit van werken kan uitvoeren en dat Mens-Zeist voldoende kennis heeft zodat zij tot de Type 3 dienstverleners behoren.

Vanuit tabel 4.2.1, vraag en aanbod in het vastgoedonderhoud, zijn de volgende mogelijke opdrachtnemers afgeleid:

- Ondernemers zonder personeel (OZP-ers):

Dit zijn eenmansbedrijven die verschillende vormen van onderhoud uitvoeren. Doordat de kostprijs laag is kunnen zij onderhoud aanbieden tegen een relatief lage prijs. Meestal voeren zij onderhoud uit voor particulieren opdrachtgevers. Het betreft over het algemeen kleinschalig onderhoud dat volgens een bestek tegen een vaste prijs wordt uitgevoerd. Daarnaast kan het ook zijn dat er door de opdrachtgever om advies wordt gevraagd. Deze bedrijven bieden diverse diensten aan tegen concurrerende prijzen.

- *Traditionele onderhoudsbedrijven:*

Deze bedrijven kenmerken zich door het op vakbekwame wijze uitvoeren van onderhoud. De opdrachtgevers verwachten een hoog niveau van kwaliteit en vakmanschap. Het werkgebied is meestal lokaal rondom de vestigingsplaats. Er worden afspraken gemaakt op basis van ervaringen en vertrouwen over de kwaliteit, prijs en levertijd met de klantenkring. Zij werken zowel op basis van een door de opdrachtgever opgesteld bestek of stellen ook zelf onderhoudsscenario's op. Traditionele onderhoudsbedrijven hebben langdurige relaties met een vaste en trouwe klantengroep.

- *Gespecialiseerde onderhoudsbedrijven:*

Deze bedrijven kenmerken zich door onderhoud uit te voeren waarvoor expertise en specialistische vakbekwaamheid nodig is. De onderhoudswerken zijn voornamelijk gespecialiseerd en bevatten een hoge complexiteit. Naast het leveren van een specifieke werksoort geven ze ook advies in de vorm van een eigen opgesteld bestek.

- *Capaciteitsonderhoudsbedrijven:*

Deze bedrijven kenmerken zich door een gewenste inspanning te leveren op basis van een bestek. Het zijn in het algemeen grote bedrijven met een beperkt aanbod van werksoorten. Deze bedrijven bieden geen diensten aan waardoor de toegevoegde waarde beperkt blijft. Efficiëntie is zeer belangrijk doordat ze concurrerende prijzen aanbieden. Een belangrijke marketingtool is de budgetzekerheid voor opdrachtgevers omdat deze capaciteitsonderhoudsbedrijven uitvoeren volgens een bestek tegen een vaste lage prijs.

- *Totaalonderhoudsbedrijven:*

Deze bedrijven kenmerken zich door het aanbieden van een breed pakket van onderhoudsactiviteiten. Naast producten leveren totaalonderhoudsbedrijven ook diensten om het vastgoed voor een langere periode in de gewenste onderhoudstoestand te houden. Totaalonderhoudsbedrijven kunnen een groot aantal diensten aanbieden waardoor er sprake is van een hogere toegevoegde waarde. Een belangrijke marketingtool is dat zij bij de acquisitie hun aanbod afstemmen op het gebruik en de strategie van de opdrachtgever. Daarnaast adviseren ze op strategisch niveau hun opdrachtgevers over vastgoedbeheer. Totaalonderhoudsbedrijven zijn ook in staat om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen zoals nieuwe onderhoudsscenario's.

Bij type 3 onderhoudsbedrijven in tabel 4.2.1 staan als mogelijke opdrachtnemers totaalonderhoudsbedrijven weergegeven. De kenmerken van een totaalonderhoudsbedrijf, overgenomen vanuit de profielschets, komen overeen met de kenmerken van Mens-Zeist. Dit houdt in dat het bedrijf een type 3 dienstverlener is en dat het als opdrachtnemer valt onder de categorie totaalonderhoudsbedrijven. De volledige benaming van de organisatie is dan ook Mens-Zeist Totaalonderhoud.

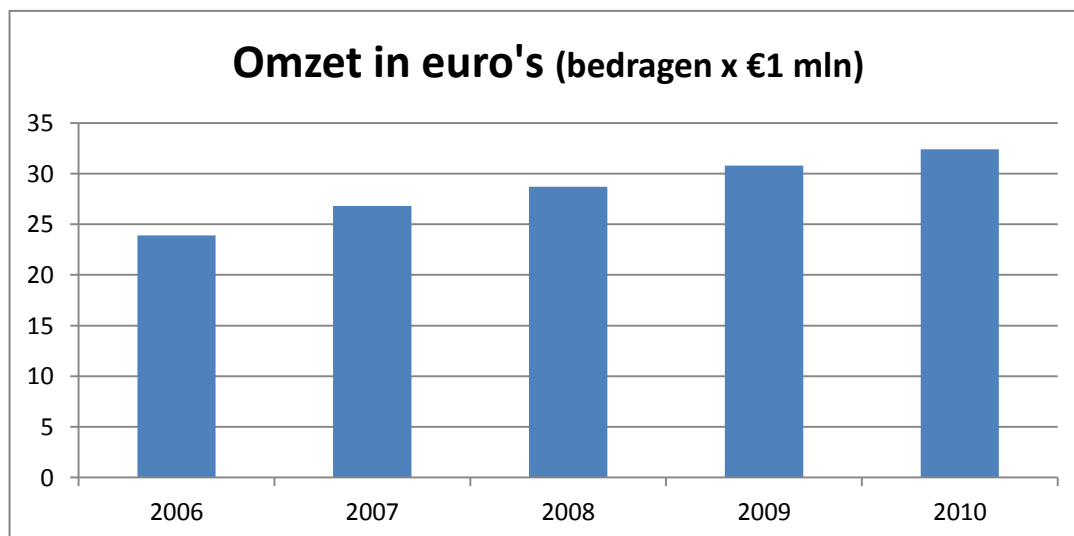
4.3) SITUATIEANALYSE

In deze paragraaf is een situatieanalyse van Mens-Zeist uitgewerkt. De situatieanalyse, ook wel SWOT-analyse genoemd, heeft als doel om het huidige profiel van een organisatie vast te stellen. Hierbij wordt zowel de interne als de externe omgeving geanalyseerd. SWOT staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Met Strengths worden de sterke punten, ook wel de kwaliteiten van een organisatie bedoeld. Weaknesses staan voor de zwakke punten, ook wel de beperkingen van een organisatie. De Opportunities en Threats staan voor de kansen en bedreigingen van een organisatie. Een SWOT-analyse kan opgedeeld worden in twee delen, namelijk een intern onderzoek en een extern onderzoek. Het doel van een intern onderzoek is het inzicht verkrijgen in de sterke en zwakke kanten van een organisatie. Door middel van een extern onderzoek worden ontwikkelingen in de externe omgeving inzichtelijk en kunnen deze worden vertaald naar mogelijke kansen en bedreigingen voor een organisatie.

De in dit hoofdstuk uitgewerkte swot-analyse is afgeleid van de swot-analyse van Mens-Zeist, welke door het managementteam in 2011 is opgesteld. Voor dit onderzoek is de swot-analyse geactualiseerd en aangevuld met nieuwe inzichten en ontwikkelingen. De leden van het managementteam zijn aan bepaalde inzichten gekomen door interviews, gesprekken met opdrachtgevers en andere relevante marktinformatie.

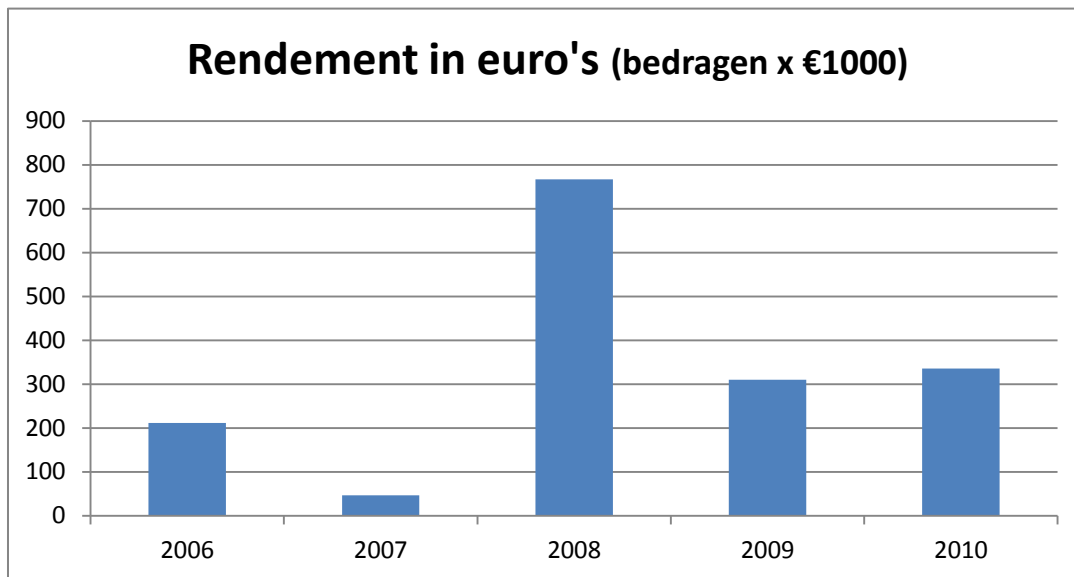
4.3.1 Interne analyse

In de paragrafen 4.1 en 4.2 zijn al veel zaken toegelicht en uitgewerkt omtrent elementen uit de interne analyse van Mens-Zeist. Wat nog ontbreekt is een financiële analyse van de organisatie. Voor de financiële analyse van Mens-Zeist zijn de jaarverslagen van 2006 t/m 2010 geanalyseerd. In de volgende drie figuren zijn de gegevens omtrent de omzet, het rendement en het aantal personeel in vaste dienst verwerkt.



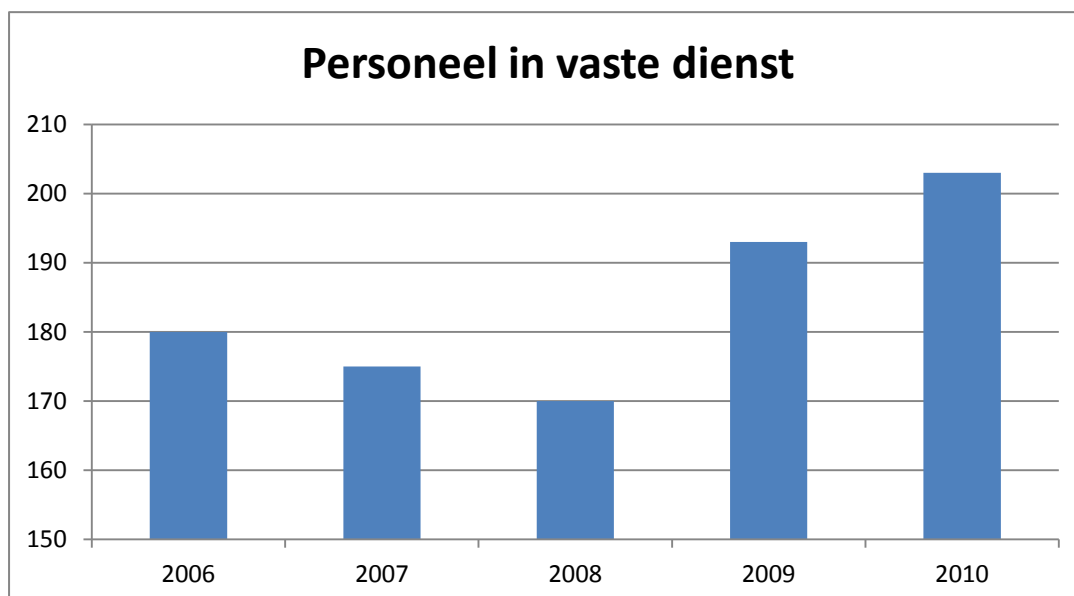
(Grafiek 4.3.1: Omzet, bron: Financiële jaarverslagen Mens-Zeist)

Uit grafiek 4.3.1 is af te lezen dat de omzet van de afgelopen 5 jaar elk jaar gegroeid is ten opzichte van het voorgaande jaar. De ontwikkeling van de omzet is een jaarlijkse stijging wat als positief kan worden beschouwd.



(Figuur 4.3.2: Rendement, bron: Financiële jaarverslagen Mens-Zeist)

Uit grafiek 4.3.2 is af te lezen dat het rendement van de afgelopen 5 jaar elk jaar positief is. De ontwikkeling van het jaarlijks rendement is niet constant, het ene jaar daalt het rendement ten opzichte van het voorgaande jaar en het ander jaar stijgt het rendement weer. Dat het rendement jaarlijks positief is kan als positief worden beschouwd.



(Figuur 4.3.3: Personeel, bron: Financiële jaarverslagen Mens-Zeist)

Uit de grafiek is af te lezen dat het personeel in vaste dienst niet constant toe- of afneemt. Het personeelsbestand van Mens-Zeist fluctueert nogal. In verhouding tot de omzet en het rendement valt er weinig te zeggen over de ontwikkeling van het personeelsbestand.

De volgende tabellen zijn overgenomen uit een publicatie van de EIB, Economisch Instituut voor de Bouw, betreft de algemene kosten in het bouwbedrijf. De kengetallen in deze tabellen zijn gebruikt voor de analyse van de algemene kosten van Mens-Zeist.

Tabel 1.1 Algemene kosten in procenten van de directe kosten in de b&u en gww in 2008-2010	
	Mediaan
B&u	9,1
Gww	11,2
Bron: EIB	

Tabel 1.3 Algemene kosten in procenten van de directe kosten per grootteklasse in de b&u en gww in 2008-2010		
	B&u	Gww
Bedrijfsgrootte in arbeidsjaren		
≤ 20	13,0	14,1
21 – 50	10,0	12,7
> 50	7,4	10,3
Omzetklasse (x € 1 mln)		
< 2,5	13,9	19,1
2,5 – 10,0	12,2	13,0
≥ 10,0	7,5	10,3
Bron: EIB		

Tabel 1.4 Algemene kosten in procenten van de directe kosten naar specialisatie in de b&u in 2008-2010	
	Mediaan ¹
Objectspecialisatie	
Woningen	9,2
Utiliteitsbouw	9,3
Gemengd (object)	8,9
Bedrijfstype	
Nieuwbouw	7,5
Onderhoud	13,4
Gemengd (bedrijfstype)	10,8
1 Op basis van 747 van de 771 bedrijven waarvan marktgegevens bekend zijn	
Bron: EIB	

Bedrijfsonderdeel:	Schilderwerken	Bouw	Vastgoedservice*
Aantal medewerkers:	120	80	5
Jaarlijkse omzet:	10 miljoen	20 miljoen	100.000
Omzet Mens-Zeist:	Circa 30 miljoen		
Werkelijke AK:	16% = 1,6 miljoen	13% = 2,6 miljoen	
Totale AK Mens-Zeist:	Circa 4,2 miljoen = 14%		
Gecalculeerde AK:	0%	6,5%	
Mediaan AK B&U	9,10%		
AK naar omzetklasse	7,50% bij bedrijven met een omzet van >10 miljoen		
AK naar specialisme	13,40% bij onderhoudsbedrijven		

(Tabel 1.1: overzicht verdeling AK, bron: Mens-Zeist en EIB)

*Het bedrijfsonderdeel vastgoedservice is sinds Januari 2012 opgestart en daardoor is er nog geen inzicht in de totale algemene kosten van de afdeling.

De werkelijke AK van schilderwerken is 3% hoger dan die van de afdeling bouw. Dit is te verklaren omdat bij schilderwerken de projectleiding onder de AK valt. Bij projecten vanuit de afdeling bouw valt de projectleiding onder de projectkosten en niet onder de AK. De gehanteerde AK bij schilderwerken is 0% aangezien deze kosten volledig verwerkt zijn in de eenheidsprijzen. De gecalculeerde AK bij bouw is 6,5%, de overige dekking zit in de tarieven verdisconteerd en komt ook deels uit de winst & risico.

Aangezien kleine bedrijven veelal tot de onderhoudscategorie behoren valt de AK naar specialisme(13,40%) voor onderhoudsbedrijven hoog uit. Dit kengetal houdt dus een verband met de grootte van het bedrijf. De totale AK van de gehele organisatie komt uit op 14%. Vergeleken met andere bedrijven in de B&U (9,10%) en de verdeling naar omzet (7,50%) is dit hoger.

Inventarisatie sterkten en zwakten:

De sterkten zijn als volgt weergegeven:

- Mens-Zeist heeft een heldere visie op actuele thema's.
- Werkt al jaren met een vaste groep opdrachtgevers, wat resulteert in langdurige samenwerkingsverbanden.
- Heeft een breed pakket aan producten en diensten, is een totaalonderhoudsbedrijf.
- Is sterk in complexe projecten, is een type 3 dienstverlener.
- Is sterk in het ontzorgen van opdrachtgevers, van advies tot uitvoering.
- Is een financieel gezond bedrijf, een positief rendement behaald over de laatste vijf jaar.

De zwakten zijn als volgt weergegeven:

- Weinig evaluaties waardoor de benutting van kennis beperkt blijft.
- Zwak in klein werk, projecten tot ongeveer 20 woningen vallen onder klein werk en projecten vanaf ongeveer 20 woningen zijn projectmatig.
- Onduidelijke samenhang tussen de bedrijven van Mens-Zeist, slechte samenwerking.
- Werkt niet genoeg kostenbewust, geeft bijvoorbeeld te snel geld uit aan materieel.
- Is de grip op de markt kwijt, de verhoudingen tussen vraag en aanbod.
- Erg afhankelijk van woningbouwcorporaties.
- Een hoge AK ten opzichte van andere bedrijven in de sector.

4.3.2 Externe analyse

In hoofdstuk 2.1, de aanleiding, zijn een aantal ontwikkelingen in het vastgoedonderhoud al nader toegelicht.

De kansen met betrekking tot de externe omgeving:

- Grote achterstand in het onderhoud, een aantal corporaties zijn aan het reorganiseren en investeren nu minder in het onderhoud en meer in hun eigen organisatie.
- Bewoners worden steeds belangrijker.
- Bewoners krijgen meer inbreng in de keuzes van de corporaties.
- Vraag naar samenwerkingsvormen bij projecten. Vastgoedbezitters rekenen onderhoud niet meer tot hun kerntaken hierdoor veranderd de vraag. Dit heeft ook te maken met de steeds groter wordende corporaties door fusies.
- Opdrachtgevers streven naar budgetzekerheid, waardoor langdurige samenwerkingen ontstaan.

De bedreigingen met betrekking tot de externe omgeving:

- Verliezen van de voorsprong op de sterker wordende concurrentie. Mens-Zeist was een voorloper in het concept totaalonderhoud echter zijn er steeds meer concurrenten die totaalonderhoud aanbieden.
- De huidige markteconomische situatie.
- Bewoners worden steeds belangrijker en mondiger.
- Mobiliteitsproblemen. Het is lastig om buiten de regio van Mens-Zeist werk te generen doordat opdrachtgevers kiezen voor een duurzame en maatschappelijk verantwoorde wijze van uitbesteding. Daarbij is een belangrijke item het samenwerken met bedrijven uit de regio.
- Toename van de regeldruk op het gebied van aanbesteden.

4.3.3 Confrontatiematrix

Door de belangrijkste elementen uit de interne en externe analyse in een confrontatiematrix te zetten worden belangrijke vraagstukken zichtbaar.

	Kansen	achterstand in het onderhoud	bewoners steeds belangrijker	Vraag naar samenwerkingsvormen	langdurige samenwerking OG's	Bedreigingen	markteconomische situatie	mobiliiteitsproblemen	verliezen van de voorsprong	Toename regeldruk
Sterkten										
Vaste groep opdrachtgevers							4			
Uitvoeren van complexe projecten										
Ontzorgen van opdrachtgevers			1	2						
Breed pakket aan producten/diensten										
Zwakten										
Weinig evaluaties			3							
Zwak in klein werk										
Werkt niet genoeg kostenbewust										
Grip op de markt kwijt										

(Tabel 4.3.1: confrontatiematrix Mens-Zeist, bron: Mens-Zeist)

- 1: Mens-Zeist, dat sterk is in het ontzorgen van opdrachtgevers zal invulling moeten geven aan de vraag naar samenwerkingsvormen om deze kans optimaal te benutten.
- 2: Mens-Zeist, dat sterk is in het ontzorgen van opdrachtgevers, zal invulling moeten geven aan de vraag naar langdurige samenwerkingsovereenkomsten om zo de continuïteit van het bedrijf te kunnen borgen.
- 3: Een zwakte van de organisatie is dat het weinig doet met evaluaties, dit kan het aangaan en optimaliseren van samenwerkingsvormen tegenwerken.
- 4: Het bedrijf heeft een vaste groep opdrachtgevers waar al jaren mee samengewerkt wordt. Mens-Zeist moet zorg dragen dat deze vaste groep behouden blijft ondanks de slechte markteconomische situatie.

4.4) CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG 2: *Is Mens-Zeist geschikt voor één op één werken?*

Eén op één werken zijn gebaseerd op functioneel samenwerken. Deze samenwerking komt het best tot zijn recht bij organisaties met een resultaatgerichte cultuur. Naast de cultuur hanteren opdrachtgevers de volgende selectiecriteria: bedrijfsstructuur, kennis en kunde, financiële positie en de prijsvorming.

Bedrijfscultuur

De organisatie heeft een dominante machtscultuur. De beste cultuur voor organisaties om samenwerkingverbanden aan te gaan is een taakcultuur. Deze taakcultuur is ook gewenst bij het personeel en de leiding van Mens-Zeist. Het bedrijf voldoet niet aan dit criterium.

Bedrijfsstructuur

Mens-Zeist is bezig met een transformatie van de organisatiestructuur om beter om te kunnen gaan met samenwerkingsvraagstukken. Om optimaal samen te werken moet het bedrijf als een matrixorganisatie functioneren. Indien de transformatie wordt doorgezet voldoet het bedrijf aan dit criterium.

Kennis en Kunde

Volgens een toetsing door de onafhankelijke organisatie KIWA valt het bedrijf onder de typering vastgoedadviseur. Het bedrijf heeft daarmee voldoende kennis en kunde in huis om opdrachtgevers meer te bieden dan alleen de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden. Het bedrijf is in staat een toegevoegde waarde te leveren door bepaalde diensten vanuit een adviesrol aan te bieden. Het bedrijf voldoet daarmee aan dit criterium.

Financiële positie

In de afgelopen vijf jaar is er een constante stijging van de totale omzet. Het jaarlijks rendement toont echter geen constante stijging maar is wel elk jaar positief. Het bedrijf is financieel gezond en voldoet daarmee aan dit criterium.

Prijsvorming

Een onderdeel van de prijsvorming zijn de algemene kosten van het bedrijf. Uitgaande van de kengetallen van het Economisch Instituut voor de Bouw, kan er geconcludeerd worden dat de werkelijke algemene kosten van Mens-Zeist te hoog zijn ten opzichte van de concurrenten. Het bedrijf voldoet niet aan het criterium om een marktconforme prijs aan te bieden.

5) WAAROP BASEREN OPDRACHTGEVERS HUN KEUZE VAN INKOOP?

In dit hoofdstuk is uitgewerkt waarop opdrachtgevers hun keuze van inkoop baseren. Ten eerste zijn er algemene overwegingen en strategieën beschreven die van invloed kunnen zijn op de wijze van inkoop.

Ten tweede zijn de huidige opdrachtgevers beschreven middels een profielschets.

Ten derde zijn een drietal woningcorporaties met hun kenmerken verder uitgewerkt.

Tot slot is er een overheidsinstelling beschreven.

Van de behandelde opdrachtgevers zijn het inkoop- en aanbestedingsbeleidsplan geanalyseerd en zijn deze vervolgens getoetst door middel van interviews met werknemers van de desbetreffende organisaties. De interviews kunt u terugvinden in de bijlage.

5.1) OVERWEGINGEN EN STRATEGIEËN T.B.V. HET INKOOPBELEID⁹

Een opdrachtgever zal al in de beginfase van een project moeten bepalen welke organisatievorm en contractvorm hij wilt toepassen. Indien een opdrachtgever een marktpartij de ruimte wil geven voor innovatieve en creatieve oplossingen dan moet de aanvraag daar invulling voor geven. De marktpartij komt dan met de oplossing. Dit houdt in dat de opdrachtgever minder taken en verantwoordelijkheden heeft. Dit heeft ook betrekking op de risicoverdeling, hoe meer vrijheid de opdrachtnemer heeft des te meer hij zelf verantwoordelijk is voor zijn werkzaamheden en de daarbij horende risico's. Bij de traditionele wijze van inkopen zijn de meeste risico's in principe voor de opdrachtgever, aangezien hij alles tot op bestekniveau omschrijft. Indien meer risico's bij een marktpartij worden gelegd zal dit invloed hebben op de prijs aangezien de opdrachtnemer de risico's zal verwerken in zijn prijsvorming. In beginsel geldt hier het principe: leg de risico's daar bij de partij die ze het best kan beheersen.

Overwegingen die kunnen leiden tot de keuze voor een traditionele wijze van inkoop:

- De opdrachtgever wil zelf keuzes afwegen en de regie in eigen hand houden.
- De opdrachtgever wil zelf de risico's managen.
- De werkzaamheden zijn goed uitvoerbaar en eisen geen specifieke kennis van de opdrachtnemer.
- De opdrachtgever vertrouwt uitsluitend op beproefde technieken en/of eigen inzichten.
- De opdrachtgever is geïnteresseerd in de laagste aanneemsom voor het werk.

⁹ Bron: Rijksoverheid.nl

Overwegingen die kunnen leiden tot de keuze voor een geïntegreerde wijze van inkoop:

- De opdrachtgever is meer geïnteresseerd in het resultaat dan in het proces.
- De opdrachtgever wil de risico's daar leggen waar ze het beste gemanaged kunnen worden.
- De opdrachtgever wil optimaal gebruik maken van de kennis en creativiteit van de marktpartijen.
- De opdrachtgever wil op de totale projectkosten sturen en niet alleen op de aanneemsom.

5.2) HUIDIGE OPDRACHTGEVERS VAN MENS-ZEIST

De verdeling naar opdrachtgevercategorie van Mens-Zeist ziet er als volgt uit:

Categorie opdrachtgever:	Aantal procenten van de totale omzet:
Particulier	02 %
Overheid	08 %
Woningcorporatie	80 %
Bedrijfsleven	05 %
Belegger / ontwikkelaar	05 %

(Tabel 5.2 verdeling opdrachtgevercategorie, bron: Mens-Zeist)

Zoals in tabel 5.2 weergegeven betrekken woningcorporaties met 80 % het grootste aandeel van de totale jaarlijkse omzet. De tweede grootste categorie opdrachtgever is met 08 % de overheid. Aangezien deze twee categorieën samen 88 % betrekken van de totale jaarlijkse omzet zijn alleen deze twee categorieën behandeld in dit onderzoek.

Profiel schetsen van opdrachtgevers:- Woningcorporaties:

Woningcorporaties zijn opgericht vanuit sociale overwegingen. Ze trachten te voorzien in passende woonruimte voor diverse doelgroepen. Het bezit is in het algemeen zeer divers, van eenvoudige flats en rijtjeswoningen tot luxe appartementen. Woningcorporaties hebben veelal een aparte afdeling voor het onderhoud. De directie oefent samen met de afdeling onderhoud grote invloed uit op de uitbesteding. Inkomsten worden verkregen uit de verhuur van woningen. Om de lasten zoveel mogelijk te beperken wilt men op grote schaal opereren. Dit is een van de redenen waarom op grote schaal fusies en samenwerkingsverbanden tot stand komen. Doordat de woningcorporaties meer verhuureenheden in bezit hebben creëert het betere mogelijkheden voor het plegen van investeringen.

Het belang van risicobeheersing op de langere termijn komt in het beleid steeds nadrukkelijker naar voren. Kerntaken krijgen meer aandacht waardoor onderhoudstaken minder gedetailleerd kunnen worden aangestuurd. Onderhoudsbedrijven krijgen als gevolg van deze ontwikkeling een veranderende vraag. Er wordt van hen meer participatie verwacht bij het beheersen van de risico's en kosten op de langere termijn¹⁰. Dit sluit goed aan op de behoefte van onderhoudsbedrijven aan duurzame samenwerking met opdrachtgevers zodat de continuïteit kan worden veiliggesteld. Het doel van woningcorporaties is het op professionele wijze exploiteren, beheren, onderhouden en uitbreiden van het woningbezit. De complexiteit van het onderhoud kan variëren van een laag tot een hoog niveau. Met een laag niveau wordt relatief eenvoudig schilderwerk bedoeld en met een hoog niveau worden grootschalige en ingewikkelde renovaties bedoeld. Dit vraagt enerzijds om de inzet van capaciteitsbedrijven en anderzijds om de inzet van specialisten.

- Overheidsinstellingen:

Het bezit aan vastgoed heeft een enorme diversiteit. Kantoorgebouwen voor overheidsdiensten maar ook speciale gebouwen voor de krijgsmacht en er is veel vastgoedbezit op het gebied van cultuurbehoud. De financiële middelen voor onderhoud komen uit belastinginkomsten. Het beheer is ondergebracht bij de Rijks Gebouwen Dienst en de provinciale en gemeentelijke overheden. De drang tot bezuinigingen heeft een grote invloed op de wijze waarop de overheid opereert. Dit houdt in dat men steeds meer overgaat tot uitbesteding. De overheid ontwikkelt expertise om dit te kunnen managen. Er wordt gebruik gemaakt van meerjaren-onderhoudssystemen en prestatieovereenkomsten. Het reguliere onderhoud aan gebouwen wordt steeds meer op een professionelere manier aangepakt. Het doel van de overheid is het bieden van huisvesting voor al haar diensten en faciliteiten. Een van de visies van de overheid is om zoveel mogelijk taken over te hevelen naar de private sector. Dit betreft ook het onderhoud van het vastgoed. Door de grote diversiteit van het vastgoed is er behoefte aan verschillende vormen van onderhoud. Vaak worden hiervoor regionale bedrijven ingeschakeld waarmee al een duurzame relatie is opgebouwd.

¹⁰ Bron: Leidraad resultaatgericht vastgoedonderhoud, 2009

5.3) WONINGCORPORATIES

In de afgelopen jaren behoorden de woningcorporaties Mitros, Portaal en de Alliantie steeds tot de top 5 van de jaarlijks grootste opdrachtgevers van Mens-Zeist. Mens-Zeist heeft bij deze drie woningcorporaties jaarlijks gemiddeld de meeste omzet behaald. Vandaar dat deze drie woningcorporaties zijn behandeld in dit onderzoek. Ten eerste is de externe regelgeving die van toepassing is op woningcorporaties omschreven en vervolgens zijn per woningcorporatie een inleiding, werkwijze en kernpunten beschreven.

Externe regelgeving woningcorporaties:¹¹

De taken en spelregels van woningcorporaties zijn door het ministerie van VROM vastgelegd in het besluit beheer sociale-huursector (Bbsh).

Woningcorporaties moeten zich richten op de volgende zes prestatievelden:

- Kwaliteit van de woningen
- Verhuur van de woningen
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer
- Financiële continuïteit (Inkomsten minimaal gelijk aan uitgaven)
- Leefbaarheid (in buurten en wijken)
- Wonen en zorg (huisvesting ouderen en gehandicapten)

Elk jaar dienen de corporaties een activiteitenoverzicht voor het volgende jaar op te stellen en dit met de gemeente te overleggen. In dit overzicht geeft de corporatie alle activiteiten weer met betrekking tot de zes prestatievelden.

Het Rijk houdt toezicht op het volkshuistvestelijke en de financiële jaarstukken van de corporaties. In deze jaarstukken dient de corporatie verantwoording af te leggen. Het Rijk vraagt het CFV (centraal fonds volkshuisvesting) advies m.b.t. de financiële positie van de corporaties. Naast het overheidstoezicht dient er binnen de corporatie een onafhankelijk toezichthoudend orgaan aanwezig te zijn die interne controle uitvoert. Woningcorporaties zijn niet aan te merken als publiekrechtelijke instellingen en dus ook niet als aanbestedende diensten. Dit houdt in dat zij niet wettelijk verplicht zijn om onderhoudswerkzaamheden openbaar aan te besteden.

5.3.1) WONINGCORPORATIE MITROS

Inleiding:

Mitros is een woningcorporatie die jaarlijks voor miljoenen euro's aan goederen, diensten en werken inkoopt bij derden. Bij het inkopen loopt Mitros diverse risico's zoals een slechte prijs- kwaliteit verhouding, verminderde efficiëntie door versnippering van de inkoop en oneerlijke concurrentieverhoudingen tussen bedrijven. Het is een maatschappelijke onderneming en heeft als inkopende en aanbestedende organisatie een bijzondere verantwoordelijkheid.

¹¹ Bron: aedesnet.nl, vereniging van woningcorporaties

Het bedrijf hanteert bij het inkopen de volgende kernwaarden: integriteit, betrouwbaarheid, maatschappelijke betrokkenheid, duurzaamheid, eerlijke en gelijke kansen voor leveranciers, transparantie, objectiviteit en klantgerichtheid. De visie van Mitros is om in te kopen tegen de juiste prijs- kwaliteit verhouding, tegen beheerste risico's en op een wijze waarbij het gehele inkoopproces aantoonbaar transparant wordt uitgevoerd.

Werkwijze:

Bij Mitros worden onder investeringen de grote onderhoudsprojecten en renovaties verstaan. Wanneer de exploitatieduur van een gebouw is verlopen moet er een nieuw plan opgesteld worden om het doel en de functie te bepalen. Dit noemt men een ingreep. De kosten voor deze ingrepen worden middels een lening van een bank gefinancierd. Naast zogenoemde investeringen geeft Mitros opdracht voor planmatig-, klachten-, mutatie- en serviceonderhoud. Deze onderhoudskosten worden gefinancierd vanuit de opbrengsten van de huurders. Door deze wijze van financiering moet een investering in een gebouw rendabel zijn. Deze investeringen betreffen vaak grote projecten met een grote hoeveelheid aan woningen waar tegelijkertijd een ingreep wordt gedaan. Hoe hoger de investeringskosten hoe beter er op de prijs gelet moet worden.

Het schilderen van een kozijn heeft een laag risico, het is een routine klus met een lage complexiteit. Het betreft een kleine ingreep dat veelvoudig wordt uitgevoerd. De risico's zijn dus beperkt en daardoor is het kostenvoordeel veel belangrijker dan de beheersing van de risico's. Bij de renovatie van een wijk met woningen van 100 jaar oud is de complexiteit veel hoger. Er zijn meer risico's van toepassing. Als je bij deze complexere projecten een afweging maakt tussen het kostenvoordeel en de risico's dan is het beperken van de risico's veel belangrijker. Bij onderhoudswerkzaamheden die een bepaalde urgentie hebben moet er snel ingekocht worden en is er geen tijd om een afweging te maken.

Mitros werkt met verschillende onderhoudscontracten:

Contracten op basis van eenheidsprijzen, deze worden afgesproken op basis van 1 of meerdere jaren met onderhoudsbedrijven. Onder deze contractvormen vallen veelal het klachtenonderhoud en het mutatieonderhoud.

Dit betreffen standaard werkzaamheden die tegen een vastgestelde prijs voor een vastgesteld termijn uitgevoerd worden. Deze standaardisatie bespaart veel tijd en hierdoor kunnen opdrachtnemers snel actie ondernemen wanneer nodig.

Daarnaast zijn er de zogenoemde onderhoudscontracten, deze worden toegepast voor het serviceonderhoud. Dit is bijvoorbeeld onderhoud aan de CV installatie. Dit betreffen werkzaamheden die periodiek worden uitgevoerd. Met deze contracten wordt er voor een langere periode een vast bedrag per jaar afgesproken. Dit gaat om grote groepen woningen die eens in de zoveel jaar meervoudig onderhands worden aanbesteed.

Planmatig onderhoud wordt op de traditionele wijze uitbesteed:

Vanuit de meerjaren onderhoudsplanning wordt bijvoorbeeld duidelijk dat het schilderwerk elke 6 jaar uitgevoerd moet worden. Deze planning betreft een tijdsbestek van meestal 25 jaar. Voor de uit te voeren werkzaamheden moet er een budget vrijgemaakt worden. Er wordt per jaar een reservering gedaan zodat er in het uitvoeringsjaar voldoende budget is om de onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Dit betreft routineuze werkzaamheden waarbij Mitros zelf het bestek opstelt. Het bedrijf heeft zelf de kennis over de kosten en werkzaamheden in huis. Deze projecten worden onderhands in concurrentie aanbesteed.

Investerings op basis van een plan of vanuit een bouwteam:

Wanneer de risico's bij een project toenemen wordt de afweging tussen kostenvoordeel en risico beperking veel intensiever. Dit zijn voornamelijk projecten waarin de bewoners een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld grote aanpassingen aan het interieur en veel werkzaamheden binnenshuis waarvan bewoners overlast kunnen hebben. Als een opdrachtnemer zijn afspraken met bewoners niet nakomt heeft Mitros als opdrachtgever een probleem, zij blijven namelijk verantwoordelijk voor de bewoners. Door een opdrachtnemer in een vroeger stadium te betrekken bij het ontwerp van deze complexere projecten kan dat leiden tot een betere beheersing van de risico's. Hierbij wordt verwacht dat de opdrachtnemer met zijn expertise meedenkt in de ontwerpfase zodat er bij de uitvoeringsfase minder calamiteiten ontstaan. De opdrachtnemer krijgt meer verantwoordelijkheden en die dragen ook meer risico's met zich mee. Het commercieel aanbesteden van deze projecten is lastig aangezien de aanbiedingen van opdrachtnemers moeilijk vergelijkbaar zijn. Waar het voorheen eenvoudiger was om bedrijven uit de longlist te selecteren voor een project op basis van een bouwteam, is er nu door de huidige economische situatie strengere toezicht door de directie. Bij een bouwteam worden de opdrachtnemers geselecteerd op kwaliteit. Dit gebeurt door middel van een toetsing van het plan dat opdrachtnemers moeten aanleveren betreft de aanpak, uitvoering, planning en risico beheersing. Daarnaast worden de potentiële opdrachtnemers geïnterviewd betreft de praktische uitwerking van hun plan. Dit plan wordt ook beoordeeld door een kostendeskundige binnen Mitros.

De verschillende onderhoudssoorten met de wijze van aanbesteding en vastlegging zijn in de volgende tabel overzichtelijk weergegeven:

Onderhoudssoort	Wijze van aanbesteding	Vastlegging
Klachten / Mutatie	Enkelvoudige afspraak	Contract o.b.v. eenheidsprijzen
Service	Meervoudig onderhands	Onderhoudscontracten
Planmatig	Meervoudig onderhands	Volgens bestek
Investerings (Groot en Renovatie)	Enkelvoudig en in concurrentie	Volgens plan

(Tabel 5.1: wijze en vastlegging van aanbesteding per onderhoudssoort, bron: Mitros)

Binnen het segment investeringen wordt er met de volgende drempelbedragen gewerkt:

Drempelbedrag ex BTW	Wijze van aanbesteding(richtlijn)	Taak proceseigenaar	Taak inkoopcoördinator
< € 250.000,-	Enkelvoudig toegestaan (vanuit longlist)	Eigen verantwoordelijkheid	
€ 250.000,- tot € 1.000.000,-	Enkelvoudig toegestaan (vanuit longlist)	Meldingsplicht bij i.c.	Adviesmogelijkheid
> € 1.000.000,-	Meervoudig	Meldingsplicht bij i.c.	Adviesplicht

(Tabel 5.1: drempelbedragen investeringen, bron: Mitros)

Drempelbedragen van de overige onderhoudssoorten zijn in de volgende tabel weergegeven:

Drempelbedrag ex BTW	Wijze van aanbesteding(richtlijn)	Taak proceseigenaar	Taak inkoopcoördinator
< € 25.000,-	Enkelvoudig toegestaan	Eigen verantwoordelijkheid	
€ 25.000,- tot € 100.000,-	Enkelvoudig toegestaan	Meldingsplicht bij i.c.	Adviesmogelijkheid
> € 100.000,-	Meervoudig	Meldingsplicht bij i.c.	Adviesplicht

(Tabel 5.1: drempelbedragen overige onderhoudssoorten, bron: Mitros)

Selectiecriteria voor onderhoudswerkzaamheden:

Mitros maakt gebruik van een Longlist waar opdrachtnemers uit geselecteerd kunnen worden. De opdrachtnemers worden periodiek getoetst of zij nog voldoen aan de criteria om in de longlist te staan. Deze toetsing wordt gedaan door de longlistbeheerder. Bepaalde criterium om in de longlist te mogen staan zijn: de kredietwaardigheid van een bedrijf en of het bedrijf recentelijk referentieprojecten heeft uitgevoerd. Ook wordt er gekeken wat het specialisme van een bedrijf is en wat haar kernactiviteiten zijn. Daarnaast mag de omzet van een opdrachtnemer die vanuit Mitros gehaald wordt niet meer dan een derde zijn van de totale omzet van de opdrachtnemer. Deze regel is er zodat opdrachtnemers niet te afhankelijk worden van Mitros.

De invloed van de huidige economische situatie op het inkoopbeleid:

Bij Mitros lopen de één op één werken terug omdat er minder financiële middelen zijn. Er moet meer gedaan worden met hetzelfde geld. Er ligt een druk van de directie dat er gezocht moet worden naar de meest gunstige financiële voordelen. De projecten met een hogere complexiteit die via een bouwteam tot stand komen worden nu veelal meervoudig aanbesteed door middel van een voorselectie. Hierbij presenteren meerdere opdrachtgevers een plan die zowel op kwaliteit als prijs beoordeeld zal worden. Er mag wel geld verdiend worden door onderhoudsbedrijven maar er mag geen gevoel heersen dat er teveel wordt uitgegeven. Het is lastig om te beoordelen hoe oprecht een bepaalde prijs is als je let op winst/risico.

Kernpunten:

- Projecten met een lage complexiteit worden veelal traditioneel aanbesteed. Bij projecten met een hoge complexiteit is de risico beheersing belangrijker dan het te behalen kostenvoordeel.
- Veel opdrachtnemers zijn gewend om vanuit de traditionele manier te werken met een door de opdrachtgever opgesteld bestek. Deze opdrachtnemers hebben vaak de expertise en ervaring niet in huis om de opdrachtgever daadwerkelijk te ontzorgen.
- Hoe complexer een project is hoe meer de uitvoering tegenvalt als het in concurrentie wordt aanbesteed.
- Het bedrijfsbureau van een opdrachtnemer moet zodanig ingevuld zijn dat het goed kan samenwerken met andere organisaties. De structuur en cultuur van organisaties worden steeds belangrijker om meerwaarde te creëren en de opdrachtgever te ontzorgen.
- Opdrachtnemers moeten zich realiseren wat voor product een opdrachtgever echt nodig heeft. Zij moeten zich ook meer verdiepen in de bedrijfsvoering van de opdrachtgevers.

5.3.2) WONINGCORPORATIE PORTAAL**Inleiding:**

Portaal is een woningcorporatie dat mensen huisvest die dat nodig hebben. In essentie is de kern van hun bestaan ervoor zorgen dat er voldoende goede woningen zijn voor mensen uit de lagere en middeninkomens. Daarbinnen hebben ze oog voor de woonvraag van bijzondere doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en jongeren. Portaal heeft voor de periode 2010 tot 2014 een aanzienlijk investeringsprogramma opgesteld. De investering in de verbetering van het bestaande bezit bedraagt € 300 miljoen. Voor dit bedrag worden ca. 15.500 woningen (28% van het bezit) aangepakt. Deze verbeteringen variëren van het voldoen aan de standaard kwaliteitseisen tot aan complete renovaties en het geschikt maken van woningen voor bijzondere doelgroepen. Alle activiteiten bij Portaal hebben een maatschappelijk belang. Daarnaast is het van belang dat Portaal inkomsten genereert zodat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd blijft.

De identiteit van Portaal wordt gedragen door de volgende 4 kernwaarden: Open, zelfbewust, toegewijd en betrouwbaar.

Portaal heeft een aantal vestigingen in Nederland, voor dit onderzoek is het beleid van Portaal Utrecht geanalyseerd.

Werkwijze:

Portaal Utrecht heeft geen aparte inkoop afdeling, de projectleiders kopen het werk zelf in en zijn verantwoordelijk voor de procedure. Het selecteren van opdrachtnemers en het werk gunnen aan opdrachtnemers behoren dus ook tot de taken van de projectleiders. Dit geldt voor zowel werken die worden aanbesteed als voor werken die één op één met opdrachtnemers worden uitgevoerd.

Bij portaal Utrecht wordt er nooit openbaar aanbesteed. Er wordt altijd meervoudig onderhands aanbesteed bij aanbestedingsbedragen boven de € 50.000. Bij aanbestedingsbedragen onder de € 50.000 kan er gekozen worden om het werk één op één met een opdrachtnemer uit te voeren, dit is echter geen verplichting. Er is dus een drempelbedrag vastgesteld van € 50.000, waar men bij uitzondering van mag afwijken indien dit verantwoord is en onderbouwd kan worden. Hierbij te denken aan hele specifieke opdrachten waarbij het noodzaak is om de expertise van de opdrachtnemer te gebruiken. Er wordt dan gewerkt volgens een bouwteam overeenkomst. Bij meervoudig onderhandse aanbestedingen is het verplicht om minimaal 3 offertes aan te vragen. Dhr. de Jong, projectleider vastgoedbeheer Portaal, vindt dat het drempelbedrag van 50.000 eigenlijk te laag is omdat je met onderhoudsprojecten, naar zijn ervaring, al heel snel aan dat bedrag zit. Hij ziet het liefst dan ook dat dit bedrag omhoog gaat of dat een drempelbedrag in zijn totaliteit wordt afgeschaft zodat men nog vrijer is in de keuze van de aanbestedingsvorm.

Portaal Utrecht werkt met het labelen van gebouwen en complexen. Voor elk gebouw wordt bepaald tot welke categorie het behoort. Dit heeft te maken met een bepaalde complexiteit of een bepaalde historie van het gebouw. De keuze van de aanbestedingsvorm hangt sterk af van deze categorie. De meeste renovatie projecten of verbouwingen worden altijd traditioneel aanbesteed. Het onderhoud voor monumentale gebouwen wordt nooit volgens een resultaatgerichte aanbesteding gedaan maar altijd via een traditionele aanbesteding. Een resultaatgerichte aanbesteding leent zich meer tot het reguliere onderhoud op lange termijn. De toekomstplannen van een gebouw zijn ook van belang, als er bijvoorbeeld over 5 jaar een sloop of een grote renovatie is gepland dan is het niet rendabel om het onderhoud van het pand voor een langere periode aan te besteden. Een gebouw of complex moet dus geschikt zijn voor een bepaalde aanbestedingsvorm.

Binnen de organisatie van Portaal Utrecht wordt er bij elk project een interne controle uitgevoerd, hierbij controleert men of alle stappen volgens de gekozen procedure correct zijn gevolgd. Daarnaast wordt er gecontroleerd of alle benodigde documenten zijn aangemaakt en op de juiste wijze zijn verwerkt zodat deze in het archief opgeslagen kunnen worden. De opdrachtnemers worden ook gecontroleerd op de toegepaste werkwijze en of zij alles realiseren wat van te voren is overeengekomen. Een externe controle vindt plaats door een accountantsbureau, die nemen een willekeurig dossier tot zich die ze helemaal doorspitsen of de werkwijze wel rechtmatig, doelmatig en maatschappelijk verantwoord is gegaan.

Selectiecriteria:

Binnen Portaal wordt er gewerkt met een zogenoemde shortlist. Op deze lijst staan alle bedrijven die voldoen aan de selectiecriteria. Deze lijst wordt jaarlijks geüpdate door een onafhankelijk bureau. Dit bureau toets jaarlijks of bedrijven voldoen aan de vastgestelde criteria.

Voorbeelden van criteria zijn: een minimaal gewenst solvabiliteit percentage, minimaal aantal vergelijkbare projecten uitgevoerd te hebben in de afgelopen 3 jaar en bedrijven moeten in het bezit zijn van bepaalde certificaten. Opdrachtnemers mogen ook niet financieel te afhankelijk zijn van het werk dat zij voor Portaal verrichten. Portaal heeft daarom een grens gesteld dat bedrijven maximaal 30% van hun totale omzet vanuit de onderhoudswerken van Portaal mogen genereren. Daarnaast wordt er gekeken naar de grote van een bedrijf in verhouding tot de grote van een bepaald werk. Heeft een bedrijf de afgelopen jaren gemiddeld een jaaromzet gemaakt van 5 miljoen dan is een werk met een aanbestedingsbedrag van 2 miljoen wellicht uit verhouding en te hoog gegrepen voor dat desbetreffende bedrijf.

Gunningcriteria:

De meeste criteria zitten bij de selectieprocedure inbegrepen. Bij het gunnen van werk gaat men bij Portaal altijd eerst met het bedrijf om tafel dat de laagste inschrijvingsprijs heeft. Er vindt dan een controle ronde plaats waarbij wordt gekeken of het bedrijf het bestek goed heeft overgenomen en geïnterpreteerd. De gekozen aanbestedingsvorm heeft geen invloed op de criteria. Wel is bekend dat sommige bedrijven niet of nauwelijks resultaatgericht kunnen werken. De reden kan zijn een gebrek aan ervaring of dat hun organisatie daar niet op ingesteld is. Met deze bedrijven zal Portaal dan ook geen prestatie gerichte samenwerking mee aangaan.

De invloed van de huidige economische situatie op het inkoopbeleid:

De huidige economische situatie heeft weinig tot geen invloed op het inkoopbeleid. Wel merkt Portaal dat meer bedrijven die op de zogenoemde shortlist staan een risico vormen doordat zij niet meer aan de vastgestelde criteria voldoen. Door de huidige economische situatie halen zij bijvoorbeeld het gevraagde solvabiliteit percentage niet meer. Dit geldt ook voor bedrijven waar Portaal al jaren mee samenwerkt en dan moet men goed de afweging maken om dan wel of niet met deze bedrijven te blijven werken. Als men bij Portaal dan toch met zo'n bedrijf gaat samenwerken en dit bedrijf gaat failliet levert dat problemen op.

Portaal merkt wel dat de prijzen scherper zijn bij het aanbesteden dan voorheen. Een valkuil is volgens dhr. De Jong om de opdrachtnemers in deze tijd tegen elkaar uit te spelen zodat zij het werk onder hun kostprijs aannemen. Zoals eerder vernoemd, goedkoop kan duurkoop worden. Men moet dus niet alleen prijstechnisch kijken.

Traditioneel aanbesteden vs. Prestatiegericht samenwerken:

Dhr. de Jong is een voorstander van prestatiegericht samenwerken en is van mening dat daar veel winst te behalen is. Hij kan zich heel erg goed vinden in de uitkomsten van het onderzoek van onderzoeksinstituut OTB¹². In de volgende tabel zijn de kern van het onderzoek en de bevindingen van dhr. de Jong overzichtelijk weergegeven:

Traditioneel aanbesteden vs. Prestatiegericht samenwerken Visie en denkwijze zijn bij traditioneel aanbesteden gericht op de korte termijn en bij het prestatiegericht samenwerken op de lange termijn Bij Prestatiegericht samenwerken moet men veel breder denken en meer bezig zijn met strategie en de markt.
Nadelen Traditioneel Aanbesteden Opdrachtnemer voert eenmaal de onderhoudsklus uit Waardoor er geen verbintenis en betrokkenheid ontstaat Dit gaat ten koste van de kwaliteit. Bedrijven schrijven in onder hun kostprijs, waardoor zij op ten duur een probleem hebben en dit verlies moet compenseren met in te leveren op de kwaliteit Goedkoop kan duurkoop worden. Taak van de opdrachtnemer is het ontzorgen van de opdrachtgever maar uit de ervaring blijkt dat het traditioneel aanbesteden regelmatig tot meer zorgen leidt. De directie maakt vrij laat besluiten betreft het aanbesteden van werken waardoor er een korte periode is voor het Aanbesteden en voorbereiden van het werk. Het uitgavenpatroon over meerdere jaren is moeilijk in te schatten doordat er schommelingen zijn in de prijzen men is dus meer afhankelijk van de markt.
Voordelen Prestatiegericht Samenwerken Directie kan makkelijker inzicht krijgen in uitgaven en inkomsten over een langere termijn. Waardoor de meerjarenbegroting reëel is. Kwaliteitsniveaus zijn beter door de betrokkenheid van de opdrachtnemer, doordat hij de volgende cyclus weer het onderhoud moet verrichten.

¹² Bron: SBR, Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud, meetbare financiële voordelen, 2008

Het waarborgt de continuïteit voor beide partijen doordat er een samenwerkingsovereenkomst voor de lange termijn ontstaat.

Kostenvermindering: In de initiële fase kost de voorbereiding meer tijd

Later wordt dit terug verdient door de daling in indirecte kosten

Ontzorging van de opdrachtgever is verantwoordelijk voor deze daling

Opdrachtnemer wordt in een vroeg stadium bij het proces betrokken en kan daardoor zijn expertise verlenen bij het maken van de plannen en bij het treffen van voorbereidingen.

(Tabel 1: prestatiegericht samenwerken, bron: SBR en dhr. de Jong)

Kernpunten:

- Indien Portaal zelf niet in staat is om een bestek te schrijven wordt er aan en externe partij gevraagd om gezamenlijk of zelfstandig het bestek te schrijven. Op deze wijze gebruikt Portaal de expertise van de marktpartijen.
- Bij een traditionele aanbesteding heeft een opdrachtnemer weinig inbreng, de benodigde kwaliteit en werkwijze zijn immers al vastgelegd. Bij een resultaatgerichte aanpak en zeker voor de lange termijn kunnen opdrachtnemers zich onderscheiden door, initiatief te nemen en mee te denken over mogelijke oplossingen en scenario's.
- Portaal eist van haar opdrachtnemers dat ze: meedenken en initiatief tonen, gemaakte afspraken nakomen, aan de afgesproken planning houden, goed communiceren naar zowel medewerkers van Portaal als bewoners en dat ze oplossingsgericht werken.
- Dhr. de Jong is een groot voorstander van het prestatiegericht samenwerken. Volgens hem heerst er meer rust binnen de organisatie omdat er meer tijd is om bepaalde zaken goed uit te zoeken. Op deze wijze van werken ontstaat er echt een ketensamenwerking en zijn meer partijen betrokken bij het totale proces. Deze gedachtegang wordt niet breed gedragen binnen Portaal, sommige collega's zijn bang om veel zaken uit handen te geven d.m.v. de ontzorging die ontstaat bij het prestatiegericht samenwerken.

5.3.3) WONINGCORPORATIE DE ALLIANTIE

Inleiding:

De Alliantie is een woningcorporatie met bijna 60.000 woningen in het noorden van de Randstad. Hiermee is de Alliantie een van de grootste woningcorporaties in Nederland. De vier regiobedrijven zorgen voor betaalbare en goede woonruimte. Als een van de grootste corporaties neemt de Alliantie het voortouw. Ze maken zich hard voor de vitale wijk en initiëren samenwerking. Als regelgeving de Alliantie belemmert om haar werk goed te doen, stellen zij deze ter discussie.

De Alliantie is momenteel bezig met een reorganisatie. Oorspronkelijk waren de vier regiobedrijven zelfstandige woningcorporaties die in 2001 fuseerde. Met de reorganisatie wilt men bij de Alliantie een geïntegreerd beleid vormen dat voor alle regiobedrijven hetzelfde is. Dit geldt ook voor het inkoopbeleid, waar nu de regiobedrijven ieder afzonderlijk hun eigen inkoopbeleid uitvoeren wilt men binnen de Alliantie één centrale inkoopafdeling hebben.

Werkwijze:

De Alliantie heeft 60.000 woningen in eigen beheer waarin jaarlijks 170 Miljoen euro wordt geïnvesteerd aan onderhoudskosten. Dit is een grote portefeuille waar risico's aan zijn verbonden. Het beleid om deze financiële middelen op een juiste wijze te gebruiken wilt de Alliantie dan ook zelf uitvoeren. Het bedrijf heeft het beste inzicht in haar eigen financiële positie en investeringsplannen. Het bedrijf heeft genoeg kennis in huis om prognoses te maken en efficiënt in te kopen. Voor de realisatie van projecten kan wel deels de expertise van marktpartijen gebruikt worden en soms ook al in de ontwerpfase van een bouwproject.

Binnen het bedrijf worden meerjarenplanningen opgesteld en wordt de cyclus van het onderhoud bepaald. Als het onderhoud heel projectspecifiek is dan kan het gunstig zijn om marktpartijen in te schakelen. Deze marktpartijen kunnen met hun kennis en kunde een ontwerp maken. Deze werkwijze kan tijd en geld besparen doordat er geen externe adviseurs ingeschakeld hoeven te worden.

De traditionele wijze van aanbesteden wordt veel toegepast bij routine klussen met een lage complexiteit. Dit kan zijn het onderhoud aan cv-installaties. Deze routine klussen worden veelal gebundeld zodat het volume bevat en daardoor kan er een kostenvoordeel worden gerealiseerd.

Er dient altijd meervoudig aanbesteed te worden boven het drempelbedrag van 20.000 euro. Als het noodzakelijk is om hier van af te wijken moet dit goed onderbouwd kunnen worden. Onder het drempelbedrag mag er altijd een enkelvoudige aanbidding worden gedaan.

Wanneer er een project één op één wordt aanbesteed gebeurt dit vrijwel altijd in de vorm van een bouwteam dan wel met of zonder voorselectie. Er worden meerdere opdrachtnemers uitgenodigd die ieder een plan van aanpak moeten aanleveren.

De alliantie is geen voorstander van het principe: ontzorgen van de opdrachtgever. Het bedrijf wilt zelf de regie in handen houden, aangezien het dan makkelijker planwijzigingen kan doorvoeren.

Er wordt gewerkt met een selecte groep opdrachtnemers die dezelfde taal spreken. Met deze opdrachtnemers gaat het bedrijf samenwerken zonder aan een langdurig contract vast te zitten. Indien deze samenwerking bevalt wordt hier vanzelfsprekend mee doorgegaan. De winst kan behaald worden door processen te evalueren en te optimaliseren. Projecten standaardiseren waar mogelijk, zodat hiermee tijd en kosten worden bespaart.

Selectiecriteria:

De alliantie hanteert voor het selecteren van opdrachtnemers een gedragscode. Hierin staan zaken betreffende de omgang met bewoners en het nakomen van gemaakte afspraken. Door middel van evaluaties en enquêtes na projecten wordt dit getoetst. Wanneer een opdrachtnemer niet voldoet aan deze eisen zal er een evaluatiegesprek volgen of zal de opdrachtnemer niet meer worden uitgenodigd. Het bedrijf werkt ook met een shortlist waarin opdrachtnemers staan die aan bepaalde criteria voldoen. Deze criteria zijn onder andere de solvabiliteit en de relatie tussen de grootte van het project en het onderhoudsbedrijf. Indien een opdrachtnemer een gelijkwaardig project al eens eerder heeft uitgevoerd zal hij weer worden uitgenodigd.

De invloed van de huidige economische situatie op het inkoopbeleid:

De marktprijzen voor het uitvoeren van projecten liggen beduidend lager dan een aantal jaar geleden. Door deze gunstige markt voor opdrachtgevers worden meer projecten in concurrentie aanbesteed. In deze huidige economische situatie wil het bedrijf geen vastleggingen voor de lange termijn.

Opdrachtnemers duiken onder de prijs om zo omzet te genereren om hun continuïteit te waarborgen. De alliantie is van mening dat deze wijze wel maatschappelijk verantwoord is omdat opdrachtnemers zelf nog heel inefficiënt werken. Zij kunnen nog genoeg winst behalen als zij hun projecten beter afstemmen en zorgen voor minder faalkosten.

Kernpunten:

- Het bedrijf is van mening dat het zelf genoeg expertise in huis heeft om hun eigen beleid over vastgoedonderhoud te bepalen.
- De expertise van marktpartijen wordt wel gebruikt tijdens de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden en bij sommige complexe vraagstukken al in de initiële fase.
- Er wordt veelal traditioneel aanbesteed. Het bedrijf is van mening, zeker gezien de huidige economische situatie, dat dit de gunstigste werkwijze is.
- De Alliantie hecht veel waarde aan het evalueren en optimaliseren van projecten en processen en is van mening dat opdrachtnemers hieruit nog veel winst kunnen behalen.

5.4) OVERHEIDSINSTELLINGEN

Naast woningcorporaties werkt Mens-Zeist ook voor overheidsinstellingen. Met name voor gemeentes in de regio Utrecht. In deze paragraaf is ten eerste de externe wet- en regelgeving die van toepassing is op overheidsinstellingen omschreven. Vervolgens is het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Soest verder uitgewerkt.

Externe wet- en regelgeving overheidsinstellingen:

Overheidsinstellingen hebben te maken met de volgende externe wet- en regelgeving:

- ARW-2005: Aanbestedingsreglement werken.

Deze wet biedt praktische ondersteuning bij het aanbesteden van werken. De rijksoverheid is verplicht om ARW-2005 toe te passen, andere overheden mogen zelf bepalen of zij gebruik maken van deze praktische ondersteuning.

- Bao: Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten.

Deze wet bevat regels betreffende de procedures voor het gunnen van overheidsopdrachten. Aanbestedende diensten zoals overheidsinstellingen moeten hun keuze van aanbesteding kunnen motiveren.

Tenslotte is sinds 2005 de accountant wettelijk verplicht om de rechtmatigheid van aanbestedingen te controleren en daarover te rapporteren.

Wanneer de totale contractwaarde van een aanbesteding boven het Europese drempelbedrag voor de betreffende categorie uitkomt, is Europese aanbesteding verplicht. De volgende Europese drempelbedragen zijn van toepassing op aanbestedende diensten waaronder overheidsinstellingen:

- Europese drempel voor diensten en leveringen: € 193.000,00
- Europese drempel voor werken: € 4.845.000,00

5.4.1) GEMEENTE SOEST

Inleiding:

De Gemeente Soest is een overheidsinstelling en daarmee een aanbestedende dienst. De gemeentelijke organisatie richt zich op een veelheid van externe publieke belangen en politieke en beleidsmatige doelstellingen. Het aanbesteden van diensten, leveringen en werken is gebonden aan (Europese) regels. Gemeente Soest handhaaft de Europese en nationale wetgeving in haar inkoop- en aanbestedingsprocedures. Het beleid rondom inkoop en aanbesteding is als volgt omschreven: Het waarborgen van een hoge mate van integriteit, doelmatigheid, efficiëntie en transparantie.

Werkwijze:

De gemeente wil de gebruikers van haar vastgoed een zo goed mogelijke kwaliteit aanbieden. Het is van belang om een goed inkoopbeleid samen te stellen en uit te voeren zodat de gehele Soesterse gemeenschap daar optimaal van profiteert. De gemeente heeft niet alleen de taak om haar eigen continuïteit te waarborgen maar ook van de bedrijven gevestigd binnen de gemeente. Dit doet men door middel van het gunnen van werk aan lokale bedrijven zodat dit de lokale economie stimuleert. De gemeente wil als publieke instelling altijd open, eerlijk en transparant werken.

Binnen de organisatie is er een afdeling realisatie waaronder het vastgoedonderhoud valt. De afdelingshoofd is eindverantwoordelijk voor het inkopen van al het vastgoedonderhoud. Echter schrijft de projectleider vastgoedbeheer opdrachtbrieven met daarin zijn aanbevelingen betreft de inkoop- en aanbestedingsprocedures voor werken. Deze aanbevelingen worden meestal gehonoreerd door de eindverantwoordelijke. De bevoegdheid voor het gunnen van werken namens de gemeente Soest is vanuit het college deels gemandateerd aan de directie en afdelingshoofden. In de volgende tabel is de bevoegdheid tot gunnen t.o.v. het aanbestedingsbedrag weergegeven:

Aanbestedingsbedrag in Euro's	Bevoegdheid tot gunnen
Onder 500.000	Afdelingshoofd
500.000 - 2.000.000	Directie
Boven 2.000.000	Het College

(Tabel 5.4.1.1: bevoegdheid tot gunnen, bron: gemeente Soest)

De gemeente Soest heeft een aantal drempelbedragen vastgesteld zodat er voor elk aanbestedingsbedrag een bepaalde handelswijze is vastgelegd. De drempelbedragen zijn weergegeven in de volgende tabel:

Aanbestedingsbedrag in Euro's	Handelswijze
Onder 25.000	Melden bij inkoopadviseur
25.000 - 50.000	Meervoudig onderhands aanbesteden
50.000 - 150.000	Minimaal 3 offertes opvragen
150.000 - 250.000	Minimaal 4 offertes opvragen
250.000 - 500.000	Minimaal 5 offertes opvragen
500.000 - 1.000.000	Minimaal 7 offertes opvragen
1.000.000 - 4.845.000	Nationaal aanbesteden
Boven 4.845.000	Europees aanbesteden

(Tabel 5.4.1.2: drempelbedragen, bron: gemeente Soest)

Alleen bij werken tot 25.000 mag enkelvoudig onderhands worden aanbesteed. Werken tussen de 25.000 en 1.000.000 moeten altijd meervoudig onderhands worden aanbesteed en hoe hoger het aanbestedingsbedrag wordt des te meer offertes dienen er aangevraagd te worden. Werken met een aanbestedingsbedrag boven de 1.000.000 worden nationaal openbaar aanbesteed met of zonder voorselectie. Werken boven de 4.845.000 dienen zelfs Europees te worden aanbesteed.

In Tabel 5.4.1.2 zijn ondergrenzen weergegeven waar men bij de gemeente Soest minimaal aan moet voldoen. Het zijn echter geen bovengrenzen, dus als een inkoper een werk onder de 25.000 meervoudig wilt aanbesteden is dat mogelijk. Indien men wilt afwijken van de ondergrens is dat alleen mogelijk door een voorstel te doen aan het college, waarbij argumenten van zowel de aanbestedende afdeling als de inkoopadviseur worden vermeld. De reden van een afwijking van de ondergrens is meestal dat het om een gespecificeerd werk gaat dat maar weinig bedrijven kunnen uitvoeren. Ook kan het zijn dat de te verrichte werkzaamheden van te voren niet goed ingeschat kunnen worden. In dit geval is het lastig om een bestek te maken en kan men beter in de vorm van een bouwteam werken waarbij de kennis van de marktpartij gebruikt kan worden.

De aanbestedingsbedragen gaan over de eigen kostenraming, de inkoper weet namelijk nog niet op welke prijs de opdrachtnemers zullen inschrijven. Het komt wel eens voor dat de kostenraming bijvoorbeeld op 24.000 uitkomt, wat betekent dat er enkelvoudig onderhands mag worden aanbesteed. Echter komt de geselecteerde opdrachtnemer uit op een bedrag van 26.000. Volgens de beleidsregels is het dan niet verplicht om toch meervoudig onderhands te gaan aanbesteden, maar het valt wellicht te overwegen om toch een 2e en eventueel een 3e offerte op te vragen om de concurrentie te bevorderen en de transparantie te waarborgen. Aangezien de aanbestedingsbedragen van het vastgoedonderhoud bij de gemeente Soest bijna altijd onder de 1.000.000 zijn wordt er bijna nooit openbaar aanbesteed.

Het kwaliteitsniveau wordt bepaald door de NEN-norm. Deze norm is onderverdeeld in een aantal schalen en daarin is ook een minimaal gewenst schaalniveau bepaald. De projectleider vastgoedbeheer heeft een relatief kleine portefeuille en gaat minimaal eenmaal per jaar langs bij al het vastgoed. Daarnaast is hij voortdurend in contact met de gebruikers over de staat van het vastgoed. Vanuit de meerjarenplanning wordt er elk jaar bepaald welke onderhoudsuitgave voor elk gebouw nodig zijn. Er wordt wel van te voren gecontroleerd of het onderhoud ook echt nodig is of dat het doorgeschoven kan worden in de planning. Er worden geen periodieke conditiemetingen verricht simpelweg omdat dat teveel tijd en geld kost.

De kosten van een opdrachtgever bestaan uit het aanbestedingsbedrag en de indirecte kosten. Advieskosten en kosten voor het maken van een bestek zijn bijvoorbeeld indirecte kosten. Het voordeel van één op één werken is dat de opdrachtgever samen met de opdrachtnemer een plan maakt. De expertise en tijd van de opdrachtnemer wordt dus gebruikt in het voortraject wat betekent dat de indirecte kosten voor de opdrachtgever lager zijn dan bij een aanbesteding. Een aanbestedingstraject is ook altijd tijdgebonden, partijen hebben de tijd nodig om tot een inschrijvingsbedrag te komen. Als men één op één met een opdrachtnemer werkt kan er sneller worden gehandeld. Vertrouwen is heel belangrijk bij één op één werken, het doel is om gezamenlijk een win-win situatie te creëren voor alle betrokkene.

Selectiecriteria:

De afdeling realisatie, waaronder het vastgoedonderhoud valt, werkt niet met een zogenoemde groslijst waarin bedrijven middels een voorselectie op komen te staan. De reden daarvan is omdat men zich niet verplicht wilt voelen tot het doen van gunningen aan de bedrijven op de groslijst. De gemeente is een publiekrechtelijke partij en daarom moeten al haar keuzes en overwegingen maatschappelijk verantwoord zijn.

Een doel van de gemeente is ook het versterken van de lokale economie. Om dit doel te bereiken worden veelal lokale bedrijven gevraagd. Dit is geen must maar vormt wel regelmatig een selectiecriteria. Om te zorgen dat de lokale bedrijven hier geen misbruik van maken wordt er ook regelmatig een bedrijf dat niet uit de regio komt gevraagd om een offerte te maken. Dit om de concurrentie te bevorderen. Een opdrachtnemer mag ook niet te afhankelijk zijn van de gemeente Soest m.b.t. tot de omzet. Er wordt ook gekeken naar de grootte van het bedrijf in verhouding tot de grootte van een bepaald werk. Als een bedrijf bijvoorbeeld een gemiddeld jaarlijkse omzet heeft van 1 miljoen dan is een werk van 5 ton veel te groot voor het bedrijf. De gemeente heeft dan de plicht om het bedrijf in bescherming te nemen en het bedrijf dit werk niet te gunnen. Een opdrachtnemer moet ook bekend zijn met het vakgebied van het werk dit om de risico's te minimaliseren.

Gunningcriteria:

Bij meervoudig onderhandse aanbestedingen spelen gunningcriteria een belangrijke rol. Deze opgestelde criteria moeten wel van te voren bij de bedrijven die inschrijven bekend zijn zodat het gunningproces op een rechtmatige manier verloopt. Een gunningcriteria kan zijn dat een bedrijf een minimaal aantal referentie projecten moet hebben uitgevoerd in de afgelopen jaren. Daarnaast kunnen solvabiliteit of ervaring een belangrijke rol spelen in het gunningproces.

Kernpunten:

- De gemeente Soest koopt haar onderhoudswerken vrijwel nooit in via een openbare aanbesteding. De meeste onderhoudswerken worden meervoudig of enkelvoudig onderhands aanbesteed. Bij bedragen onder de 25.000 en bij complexe projecten wordt er veel één op één gewerkt.
- De gemeente Soest wil ten alle tijden open, eerlijk en transparant werken en het beleid is daarop ingesteld. Het is ook een standaardprocedure dat er openheid geboden wordt bij aanbestedingen, dat wil zeggen dat alle ingeschreven partijen inzicht hebben in elkaars aanbidding.
- De gemeente Soest wilt de schijn van belangenverstrengeling voorkomen door middel van transparantie.
- Door de huidige economische situatie is de markt nu gunstiger voor opdrachtgevers om in concurrentie aan te besteden.
- Bij één op één werken gaat het om werken met een hoge complexiteit waarbij de expertise van marktpartijen goed gebruikt kan worden. Bij deze werken gaat het om samenwerking en spelen communicatie en vertrouwen een belangrijke rol. Het doel is om samen tot een ideale win-win situatie te komen.
- Opdrachtnemers kunnen zich onderscheiden door initiatief te tonen en oplossingsgericht te denken en handelen.

5.5) CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAAG 3: *Waarop baseren opdrachtgevers hun keuze van inkoop?*

Externe regelgeving

De huidige opdrachtgevers van Mens-Zeist bestaan voor een groot deel uit woningcorporaties en overheidsinstellingen. Dit zijn organisaties met een maatschappelijk belang. De keuzes die zij maken betreft de inkoop van het vastgoedonderhoud moeten verantwoordt zijn. Door de toezicht van externe instanties moet er een strikt intern beleid worden gevoerd.

Woningcorporaties zijn niet verplicht om werken nationaal, dan wel Europees, openbaar te moeten aanbesteden. Overheidsinstellingen zijn daarentegen wel verplicht om werken boven 1 miljoen euro nationaal openbaar aan te besteden. Werken boven 4,85 miljoen euro dienen zelfs Europees openbaar aanbesteed te worden.

Intern beleid

Naast de externe regelgeving hebben opdrachtgevers drempelbedragen opgesteld die dienen als richtlijn voor de wijze van aanbesteding. Opdrachtgevers hanteren bepaalde selectiecriteria waaraan opdrachtnemers moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een project.

Expertise

Een opdrachtgever zal in de beginfase van een project moeten bepalen welke taken hij zelf wil en kan uitvoeren en welke door externe partijen, dan wel gezamenlijk, uitgevoerd dienen te worden. Formuleert de opdrachtgever een abstracte vraag waarin de opdrachtnemer nog enige inbreng heeft, of formuleert hij een concrete vraag waar de opdrachtnemer alleen de uitvoering doet. Indien de opdrachtgever niet in staat is zelf een bestek te schrijven vraagt hij een marktpartij met de benodigde expertise. Door de keuze voor een bepaalde bouworganisatievorm en contractvorm kan hiermee invulling worden gegeven.

Complexiteit, risico's en onderhoudssoorten

De complexiteit en risico's van projecten hebben invloed op de wijze waarop opdrachtgevers hun vastgoedonderhoud inkopen. Ook de uit te voeren onderhoudssoort heeft invloed op de wijze van aanbesteding en vastlegging.

De economische marktsituatie

De economische marktsituatie heeft invloed op het inkoopbeleid van opdrachtgevers. Door de huidige situatie in de bouwsector kan het voor opdrachtgevers financieel gunstiger zijn om traditioneel aan te besteden. Oorzaak is een concurrerende markt en een krimpend aanbod van werk. Dit kan echter ten koste gaan van de kwaliteit, goedkoop kan duurkoop worden.

6) EINDCONCLUSIE EN AANBEVELINGEN:

Eén op één werken is een vorm van uitbesteding. Een opdrachtgever kan kiezen tussen een uitbesteding in een één op één of in concurrentie. Bij één op één werken gaat het om een resultaatgerichte uitbesteding. Projecten in het vastgoedonderhoud die één op één tot stand komen zijn voornamelijk gebaseerd op het functioneel samenwerken. Deze samenwerking komt het beste tot zijn recht bij organisaties met een resultaatgerichte cultuur.

De bouworganisatievormen, Bouwteam en Design and Build, zijn vormen die worden toegepast bij één op één werken. Bij deze vormen wordt de expertise van de uitvoerende partijen al in de ontwerpfase gebruikt. Hun aandeel in deze vorm resulteert in meer verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. De taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden worden juridisch vastgelegd in contracten. De gebruikelijke contractvormen bij één op één werken zijn het Bouwteamovereenkomst, Prestatiecontract en het Design and Build contract.

Opdrachtgevers maken bij één op één werken gebruik van bepaalde selectiecriteria. Met deze criteria stellen opdrachtgevers minimale eisen waaraan een opdrachtnemer moet voldoen. De volgende criteria zijn gebruikelijk:

- **Bedrijfscultuur**
- **Bedrijfsstructuur**
- **Kennis en kunde van het onderhoudsbedrijf**
- **Financiële positie**
- **Prijsvorming van de aanbidding**

Wil Mens-Zeist meer één op één werken genereren dan zal het minimaal aan de eisen van deze selectiecriteria moeten voldoen.

Bedrijfscultuur

De beste cultuur voor organisaties om samenwerkingverbanden aan te gaan is een taakcultuur. Mens-Zeist heeft echter een dominante machtscultuur en voldoet niet aan dit criterium. Het bedrijf zou naar een taakcultuur moeten transformeren zodat het resultaatgericht gaat werken en de kans op samenwerking met opdrachtgevers vergroot. De transformatie naar een taakcultuur is ook gewenst bij het personeel en de leiding van de organisatie.

Bedrijfsstructuur

Mens-Zeist is bezig met een transformatie van de organisatiestructuur om beter om te kunnen gaan met samenwerkingsvraagstukken. Om optimaal samen te werken moet het bedrijf als een matrixorganisatie functioneren. Indien de transformatie wordt doorgezet voldoet het bedrijf aan dit criterium.

Kennis en Kunde

Volgens een toetsing, door een onafhankelijke organisatie genaamd KIWA, behoort het bedrijf tot de categorie vastgoedadviseur. Het bedrijf heeft daarmee voldoende kennis en kunde in huis om opdrachtgevers meer te bieden dan alleen de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden. Het bedrijf is in staat een toegevoegde waarde te leveren door bepaalde diensten vanuit een adviesrol aan te bieden. Het bedrijf voldoet aan dit criterium.

Financiële positie

In de afgelopen vijf jaar is er een constante stijging van de omzet. Het jaarlijks rendement toont echter geen constante stijging, maar er is over de afgelopen vijf jaar wel een positief rendement behaald. Het bedrijf is financieel gezond en voldoet daarmee aan dit criterium.

Prijsvorming

Een onderdeel van de prijsvorming zijn de algemene kosten van het bedrijf. Uitgaande van de kengetallen van het Economisch Instituut voor de Bouw, kan er geconcludeerd worden dat de werkelijke algemene kosten van Mens-Zeist te hoog zijn ten opzichte van de markt. Het bedrijf voldoet niet aan het criterium om een marktconforme prijs aan te bieden.

Door een vervolgonderzoek te verrichten kunnen de algemene kosten geanalyseerd worden. Waar nodig kan er in de kostensoorten gesneden worden zodat er sprake is van een optimale prijsvorming. Deze optimalisatie moet echter niet ten koste gaan van de kwaliteit en expertise van de organisatie.

De huidige opdrachtgevers van Mens-Zeist bestaan voor een groot deel uit woningcorporaties en overheidsinstellingen. Dit zijn organisaties met een maatschappelijk belang. Woningcorporaties zijn niet verplicht tot het aanbesteden van werken. Overheidsinstellingen daarentegen hebben zich te houden aan bepaalde drempelbedragen. Naast de externe regelgeving hebben deze opdrachtgevers intern drempelbedragen opgesteld die dienen als richtlijn voor de wijze van aanbesteding.

De volgende zaken hebben ook invloed op de keuze van opdrachtgevers:

- Expertise van de opdrachtgever en de marktpartijen
- Complexiteit en risico's van projecten
- Onderhoudssoort van het project
- De markteconomische situatie

De resultaten van het onderzoek wijzen erop dat de afname in één op één werken voornamelijk te danken is aan de huidige economische marktsituatie, welke grote invloed heeft op de keuze van opdrachtgevers. Mens-Zeist heeft de veranderingen in de bouwsector niet in eigen hand.

Het bedrijf moet ervoor zorgen dat het ten alle tijden blijft voldoen aan alle selectiecriteria die opdrachtgevers hanteren. Indien het bedrijf boven het maaiveld uit wilt steken zal het zich moeten onderscheiden van de concurrenten door maximaal te scoren op de gehanteerde criteria.

7) BIBLIOGRAFIE:

BOEKEN:

Berg L. van den, Leening W. van en Butter P. den, Management ondernemen integrale bedrijfsvoering, 2007

Boer P. de, Brouwers M.P. en Koetzier W., Basisboek bedrijfseconomie, 2007

Boudewijn E.C. en Broekhuizen R.P.V., Bouwen is teamwork, 2007

Bonebakker M., Jellema uitvoeren: organisatie, 2005

Brackmann S., Praktijkboek aanbesteden, 2004

Cate H.J.A. ten, Uitvoeringsorganisatie voor de burgerlijke- en utiliteitsbouw, 2000

Chao-Duivis M.A.B., Aan het werk met bouwcontracten, 2004

Chao-Duivis M.A.B. en Weijnen J.V., bouworganisatiemodellen en aannemingscontracten, 1999

Dam N. van en Marcus J., Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, 2005

Duijn M. van, Jellema contracteren, 2004

Festen-Hoff K. en Rijlaarsdam A., Recht voor ingenieurs, 2005

Fosag, WVB en TNO bouw, Leidraad resultaatgericht vastgoedonderhoud, 2009

Grit, R., Projectmanagement, 2005

Handy C., Managers en Goden: vier stijlen van management en cultuur in organisaties, 1992

Hofstede G. J., Pedersen P. en Hofstede G., Werken met cultuurverschillen, 2006

Kaats E., Klaveren P. van en Opheij W. Organiseren tussen organisaties, inrichting en besturing van samenwerkingrelaties, 2005

Mintzberg H. Organisatiestructuren, 2006

Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management, 2010

Nozeman E., handboek projectontwikkeling, 2008

Oskam P.M., Bouwen met vertrouwen, 2011

Pijpers I.R. en Woude D.H.J. van der, Jellema bouwnijverheid, 2004

Rijt J. van de en Santema S., Prestatieinkoop, 2011

Straub A., Mossel J.H. van, Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud, meetbare financiële voordelen, 2008

Straub A., Vijverberg G.A.M. en Korse K.W., Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud, handreiking tot betere samenwerking tussen vastgoedbeheerders en onderhoudsbedrijven, 2003

Straub A., Vijverberg G.A.M., Mossel J.H. van, Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud, basisinformatie bouwkundig onderhoud, 2005

RAPPORTEN:

Gemeente Soest, Inkoop- en aanbestedingsbeleid, 2010

ING, Kwartaalbericht Bouw, Krimp slaat weer toe in bouw, Januari 2012.

Keus D., TNO, Duurzaam en resultaatgericht renoveren en onderhouden, 2011

Mens-Zeist Bouw B.V., sterk in complexe en omvangrijke projecten

Mens-Zeist Totaalonderhoud, Algemene informatie

Portaal, Ondernemingsplan, 2010

PricewaterhouseCoopers, Publicatierapporten Mens-Zeist 2006 t/m 2010.

Projectinformatie, van de bedrijven van Mens-Zeist

Sierink R., Mitros, Waardevol inkopen, Inkoopbeleidsplan 2009-2012, Juli 2009

Vrolijk M.H., EIB: Algemene kosten in het bouwbedrijf, 2011

Vrolijk M.H., Holtackers D.M., EIB: Bedrijfseconomische kerncijfers, 2011

WEBSITES:

<http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/unknown/bbsh/BBSH-introductie.xml>
Juli 2012

<http://www.leidraadaanbesteden.nl/leas/>
Juli 2012

<http://www.cfv.nl/nieuws/nieuwsbericht/Woningcorporaties:%20minder%20investeren%20in%20de%20komende%20jaren%20maar%20kernactiviteiten%20centraal>
Juli 2012

<http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MRE/00/Verwey.pdf>
Juli 2012

<http://www.vgokeur.nl/prestatie-%20en%20resultaatgericht%20vastgoedonderhoud/wat%20houdt%20het%20in/>
Juli 2012

<http://www.bouwendnederland.nl/web/markt/conjunctuur/Pages/default.aspx>
Juli 2012

http://www.gertjanschop.com/modellen/swot_analyse.html
Juli 2012

<http://www.bodemrichtlijn.nl/Bibliotheek/contractvorming-en-aanbesteding/contracteren-overwegingen-en-strategieen>
Juli 2012

8) BIJLAGEN

- Bijlage A: Interview Andre Ritzinger, werkzaam bij woningcorporatie Mitros
- Bijlage B: Interview Hans van der Kraan, werkzaam bij Gemeente Soest
- Bijlage C: Interview Rens de Jong, werkzaam bij Portaal Utrecht
- Bijlage D: Interview Gert Visser, werkzaam bij de Alliantie

BIJLAGE A: INTERVIEW ANDRE RITZINGER

Datum: Vrijdag 22 Juni, Utrecht

Naam: Andre Ritzinger

Functieomschrijving: Projectmanager Investerings bij Mitros Onderhoudsgroep

Onder investeringen worden grote onderhoudprojecten en renovaties verstaan. Wanneer de exploitatie duur van een gebouw is verlopen moet er een nieuw plan opgesteld worden om het doel en de functie te bepalen. Dit noemt men een ingreep. Een nieuw plan kan zijn om het gebouw te slopen of te renoveren. Bijvoorbeeld er wordt een nieuw gebouw gerealiseerd met een exploitatieduur van 40 jaar. Na die 40 jaar moet er een nieuw plan komen voor de exploitatie van het gebouw. De kosten voor deze ingrepen worden gefinancierd door de bank, door middel van een lening. Waarbij de onderhoudskosten van gebouwen gefinancierd worden door de opbrengsten van de huurders. Door deze wijze van financiering moet een investering in een gebouw wel rendabel zijn. De te verwachte hogere opbrengsten doordat er een investering plaatsvindt moeten minimaal gelijk zijn aan de kosten van de investering. Door een bepaalde investering kan bijvoorbeeld door de inboedel te vernieuwen het wooncomfort verbeterd worden. Door een hogere isolatiewaarde van het gebouw te realiseren kan daardoor de huurprijs omhoog waardoor meer opbrengsten worden gegenereerd. Deze investeringen betreffen vaak grote projecten met een grote hoeveelheid aan woningen waar tegelijkertijd een ingreep aan wordt gedaan. Hoe langer de nieuwe exploitatietermijn is hoe hoger de investering mag zijn. De investering deel je namelijk door het aantal jaren en het aantal woningen. Als je bijvoorbeeld een nieuw plan voor een gebouw maakt met een levensduur van 5 jaar mag je gemiddeld 10.000 euro investeren per woning maar als je een plan maakt met een levensduur van 25 jaar mag je gemiddeld 50.000 euro investeren per woning.

Kostenvoordeel vs Risico beperken

Hoe hoger de investeringskosten hoe beter er op de prijs gelet moet worden.

Het schilderen van een kozijn heeft een lage risico, het is een routine klus met een lage complexiteit. Het betreft een kleine ingreep dat veelvoudig wordt uitgevoerd. De risico's zijn dus beperkt en daardoor is het kostenvoordeel veel belangrijker. Bij de renovatie van een wijk met woningen van 100 jaar oud is de complexiteit veel hoger. Er zijn meer risico's van toepassing. Als het project bijvoorbeeld uitloopt heb je te maken met boze bewoners. Als je bij deze projecten een afweging maakt tussen kostenvoordeel en risico's dan is het beperken van risico's veel belangrijker.

Bij onderhoudswerkzaamheden die een bepaalde urgentie hebben moet er snel ingekocht worden en is er geen tijd om een afweging te maken. Te denken valt aan

het lekken van een dak dan moet er direct een opdrachtnemer ingeschakeld worden om het probleem te verhelpen.

Mitros werkt met verschillende contracten:

Contracten obv eenheidsprijzen, deze worden afgesproken obv 1 of meerdere jaren met onderhoudsbedrijven. Onder deze contractvormen vallen veelal het klachtenonderhoud en het mutatieonderhoud. Dit betreffen standaard werkzaamheden die tegen een vastgestelde prijs voor een vastgesteld termijn uitgevoerd worden. Deze standaardisatie bespaart veel tijd en hierdoor kunnen opdrachtnemers snel actie ondernemen wanneer nodig.

Daarnaast zijn er de zogenoemde onderhoudscontracten, deze worden toegepast voor het serviceonderhoud. Dit is bijvoorbeeld onderhoud aan de CV. Dit betreffen werkzaamheden die periodiek worden uitgevoerd bijvoorbeeld 1x per jaar. In deze contracten wordt een vast bedrag per jaar afgesproken over een langere periode, bijvoorbeeld 10 jaar. Dit gaat om grote groepen woningen die via concurrentie eens in de zoveel jaar onderhands worden aanbesteed.

Planmatig onderhoud(o.b.v. bestek):

Vanuit de meerjarenonderhoudsplanning wordt duidelijk dat schilderwerk bijvoorbeeld 1x per 6 jaar plaatsvindt. Er wordt een meerjarenonderhoudsplanning gemaakt met een tijdsbestek van meestal 25 jaar. Voor de uit te voeren werkzaamheden vanuit de planning moet er een budget gerealiseerd worden. Er wordt per jaar een reservering gedaan zodat er in het uitvoeringsjaar voldoende budget is om de onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Dit betreft routineuze werkzaamheden waarbij Mitros zelf het bestek opstelt. Mitros heeft zelf de kennis over de kosten en werkzaamheden in huis. Deze projecten worden onderhands in concurrentie aanbesteed.

Investerings (o.b.v. een Plan vanuit een bouwteam):

Wanneer de risico's bij een project toenemen wordt de afweging tussen kostenvoordeel en risico beperking veel intensiever. Dit zijn voornamelijk projecten waarin de bewoners een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld grote aanpassingen aan het interieur en veel werkzaamheden binnenshuis waarbij bewoners overlast kunnen hebben. Als een opdrachtnemer zijn afspraken met bewoners niet nakomt heeft Mitros als opdrachtgever een probleem, zij blijven namelijk verantwoordelijk voor de bewoners. Door een opdrachtnemer in een vroeger stadium te betrekken bij het ontwerp van deze complexere projecten kan dat leiden tot een betere beheersing van de risico's. Hierbij wordt verwacht dat de opdrachtnemer met zijn expertise meedenkt in de ontwerpfase zodat er bij de uitvoeringsfase minder calamiteiten ontstaan. De opdrachtnemer krijgt meer verantwoordelijkheden en die dragen ook meer risico's met zich mee. Het commercieel aanbesteden van deze projecten is bijna onmogelijk aangezien de aanbiedingen van opdrachtnemers moeilijk vergelijkbaar zijn. Waar het voorheen eenvoudiger was om bedrijven uit de

longlist te selecteren voor een project o.b.v. een bouwteam, is er nu door de huidige economische situatie strengere toezicht door de directie. Bij een bouwteam worden de opdrachtnemers geselecteerd op kwaliteit. Dit gebeurt door middel van een toetsing van het plan dat opdrachtnemers moeten aanleveren betreft de aanpak, uitvoering, planning en risico beheersing. Dit plan wordt ook beoordeeld door kostendeskundige binnen Mitros. Veel opdrachtnemers zijn gewend om vanuit de traditionele manier te werken met een door de opdrachtgever opgesteld bestek. Deze opdrachtnemers hebben vaak de expertise niet in huis om de opdrachtgever daadwerkelijk te ontzorgen.

Selectiecriteria:

Mitros maakt gebruik van een Longlist waar opdrachtnemers uit geselecteerd kunnen worden. De opdrachtnemers worden periodiek getoetst of zij nog voldoen aan de criteria om in de longlist te staan. Deze toetsing wordt gedaan door de longlistbeheerder. Bepaalde criterium om in de longlist te mogen staan zijn: de kredietwaardigheid van een bedrijf en of het bedrijf referentieprojecten heeft uitgevoerd. Ook wordt er gekeken wat het specialisme van een bedrijf is en wat zijn haar kernactiviteiten. Daarnaast mag de omzet van een opdrachtnemer die vanuit Mitros gehaald wordt niet meer dan 1/3 zijn van de totale omzet van het bedrijf. Stel een opdrachtnemer heeft een gemiddeld jaarlijks omzet van 30 Miljoen, dan mag de omzet vanuit Mitros maximaal 10 Miljoen bedragen. Deze regel is er zodat opdrachtnemers niet te afhankelijk worden van Mitros.

Dus bij projecten met een lage complexiteit en een lager risico wordt er meestal traditioneel aanbesteed met een door de opdrachtgever opgesteld bestek. Bij projecten met een hoge complexiteit en een hoger risico waar er een zogenoemde ingreep plaatsvindt is de risico beheersing belangrijker dan het kostenvoordeel. Hierbij vraagt Mitros opdrachtnemers om een PVA, planning en risico inventarisatie te maken en daarnaast worden er interviews gehouden. De opdrachtgever interviewt mensen van de mogelijke opdrachtnemer die werken in de praktijk om het opgestelde plan te toetsen. Dit omdat de kennis van de mensen in het werkveld belangrijk is voor het verloop van het project. Bij deze vorm van uitbesteding stelt de opdrachtgever een PVE, programma van eisen, op of stelt het bepaalde voorwaarden.

Onderhoudssoort	Wijze van aanbesteding	Vastlegging
Klachten / Mutatie	Enkelvoudige afspraak	Contract o.b.v. eenheidsprijzen
Service	Meervoudig onderhands	Onderhoudscontracten
Planmatig	Meervoudig onderhands	Volgens bestek
Investeringen (Groot/Renovatie)	1:1 en in concurrentie (BVP)	Volgens Plan

Drempelbedrag ex BTW	Wijze van aanbesteding(richtlijn)	Taak proceseigenaar	Taak inkoopcoördinator
< €25.000,-	Enkelvoudig toegestaan	Eigen verantwoordelijkheid	
€ 25.000,- tot € 100.000,-	Enkelvoudig toegestaan	Meldingsplicht bij i.c.	Adviesmogelijkheid
> € 100.000,-	Meervoudig	Meldingsplicht bij i.c.	Adviesplicht

De projecten met een hoger risico die via een bouwteam tot stand komen worden veelal meervoudig aanbesteed. Het kan voorkomen dat een bedrijf meerdere malen een PVA, planning en risico inventarisatie maakt voor verschillende projecten maar steeds niet gekozen wordt. Dit voortraject is best intensief werk en Mitros werkt soms dan ook met een rekenvergoeding.

Om te voorkomen dat onderhoudsbedrijven op een gegeven moment steeds met een standaard plan en standaard praatje komen probeert Mitros te rouleren in haar selectie. Elk project is weer anders en dat vergt maatwerk, het is niet de bedoeling dat een onderhoudsbedrijf een plan van een vorig project als het ware kopieert.

1:1 werken worden steeds minder omdat er minder financiële middelen zijn. Er moet meer gedaan worden met hetzelfde geld. Er ligt een druk van de directie dat er gezocht moet worden naar de meest gunstige financiële voordelen. Er mag wel geld verdiend worden door onderhoudsbedrijven maar er mag geen gevoel zijn dat er teveel wordt uitgegeven. Het is lastig om te zien hoe oprecht een bepaalde prijs is als je let op winst/risico.

Prestatiegericht samenwerken(PGS)/RVO

Bij prestatiegericht samenwerken besteed je het onderhoud voor een langere periode uit aan een onderhoudsbedrijf. Dit om de opdrachtgever te ontzorgen en om prijsafspraken te maken voor een langere periode zodat de opdrachtgever budgetzekerheid heeft en financiële middelen kan reserveren. Dit is in theorie heel mooi maar je kunt als onderhoudsbedrijf nooit weten hoe het bedrijf over 10 jaar ervoor staat. Wellicht neemt het personeel in dienst af en kunnen de gemaakte afspraken niet worden waargemaakt. Het komt ook voor dat onderhoudsbedrijven het in een bepaalde periode te druk hebben om de werkzaamheden vanuit een prestatiecontract uit te voeren en deze verschuiven waardoor degradatie kan ontstaan. Vertrouwen is bij het prestatiegericht samenwerken heel belangrijk. Als je alles uit handen geeft moet je erop kunnen vertrouwen dat opdrachtnemers alles goed uitvoeren. In de praktijk gaan er toch veel zaken niet goed en bezorgt dat ook de opdrachtgever veel problemen terwijl het doel juist is om de opdrachtgever te ontzorgen.

Tot vorig jaar was PGS heel gebruikelijk maar door de economische veranderingen is de markt nu veranderd. Veel meer projecten worden in concurrentie aanbesteed.

PGS geeft wel een bepaalde budgetzekerheid en het gevoel is dat het niet duurder is dan het in concurrentie aanbesteden van onderhoudswerkzaamheden. Maar de lange termijn afspraken zijn lastig te veranderen, er kan minder worden geschoven met financiële middelen.

De bouwsector moet nog een hoop leren over opdrachtgevers, er wordt teveel naar de eigen organisatie gekeken. Er moet worden ingespeeld op de specifieke behoeften van de opdrachtgever, waardoor er een toegevoegde waarde geleverd kan worden. Veel onderhoudsbedrijven hebben een schraal ingerichte bedrijfsbureau en te weinig know how in huis. Zij weten niet wat opdrachtgevers belangrijk vinden en kunnen niet de juiste ideeën en producten leveren. Vaak worden zaken met bewoners niet goed geregeld waardoor er klachten ontstaan.

“Samen met vijftien andere woningcorporaties maakt Mitros deel uit van een inkoopplatform. Door de krachten te bundelen, kunnen we onze inkoop sneller professionaliseren. We hebben tenslotte dezelfde (inkoop)doelstellingen en zijn geen concurrenten van elkaar. Dit doen we door kennis en ervaringen uit te wisselen over marktontwikkelingen rondom inkoop, contractbeheer en aanbestedingen. De samenwerking heeft al geleid tot de gezamenlijke aanschaf van contract- en leverancierbeheerssoftware.”

Wat is uw persoonlijke ervaring met dit platform ? een goede zaak ?

Ja, veel opdrachtgevers hebben dezelfde behoeften. De meeste willen minder mensen in dienst een betere kwaliteit en kostenbeheersing realiseren. Opdrachtgevers kiezen voor partijen die wel aan hun behoeftes voorzien.

De huurders staan centraal: Toetsen jullie regelmatig bewonerstevredenheid bij werken ? wordt dit voldoende doorgespeeld naar opdrachtnemers ? Wordt hier voor u gevoel wat mee gedaan door zowel uw eigen organisatie als de opdrachtnemers ? Wat is het gevolg als bewoners dan wel of niet tevreden zijn ?! niet meer werken met die opdrachtnemers ?

Na investeringen in een gebouw vindt er altijd een evaluatie plaats. Hierin wordt de tevredenheid van de bewoners meegenomen in het eindoordeel. Deze bewonerstevredenheid wordt getoetst middels een enquête. De opdrachtnemer wordt beoordeeld op zijn werkwijze en kwaliteit. Mocht het eindoordeel negatief zijn dan volgt er een waarschuwing of dan wordt het onderhoudsbedrijf tijdelijk uit de longlist verwijderd.

- Heeft de huidige economische situatie(lage conjunctuur) invloed op het inkoopbeleid ?

(Aanbesteden vs 1:1) wellicht andere criteria gebruiken ? of andere aanbestedingsvorm ?

Nu Solvabiliteit belangrijker voor faillissement?

Ja, er wordt strenger op toegezien door de directie en er moeten meer projecten worden aanbesteed in concurrentie. Zelfs is dhr. Ritzinger het daar wel mee eens maar er moet niet alleen naar de prijs worden gekeken. Kwaliteit staat vooralsnog boven de prijs en daar staan de meeste inkoopcoördinatoren ook achter.

**Werkt u wel eens in een 1:1 samenwerking met een onderhoudsbedrijf ?
bent u betrokken bij de initiële fase ? wordt er om uw expertise gevraagd ?
Werkt u mee aan het maken van bestekken of heeft u daar invloed op ? wordt er om uw expertise gevraagd ?**

Het initiatief en de opdrachten komen van Mitros wonen, ze stellen kaders en creëren een vraag. Een projectmanager van Mitros onderhoudsgroep maakt van deze kaders een technisch plan en is ook verantwoordelijk voor de uitvoering. Mitros onderhoudsgroep blijft verantwoordelijk t/m de oplevering, hierna wordt het overgedragen aan Mitros wonen.

**Maakt u op de huidige manier van werken voldoende gebruik van de expertise van opdrachtnemers ? -> Bij aanbestedingen stelt inkoper bestek op niet het onderhoudsbedrijf
Die heeft juist de ervaring en expertise.**

Opdrachtnemers kunnen vaak niet bieden wat wij vragen. Er zit een verschil in de benadering van de projecten. We vragen om hun expertise voor het product dat we willen. Het aanbod kan veel beter.

**is er verschil in het resultaat bij werken die zijn aanbesteed of 1:1 verkregen?
Kijkend naar bewonerstevredenheid en kwaliteit/financieel. Positief/negatief ?**

Bij zowel commerciële aanbestedingen als bij een bouwteam zijn er werken die goed en die slecht gaan. Het is wel zo dat hoe complexer een project is hoe meer het tegenvalt als het in concurrentie wordt aanbesteed. Het goed selecteren van bedrijven is zeer belangrijk.

**- Wat zijn uw eisen en verwachtingen van opdrachtnemers m.b.t. het samenwerken ?
Wat vindt u belangrijk op het gebied van samenwerken ?!**

Opdrachtnemers moeten een meerwaarde creëren door de opdrachtgever te ontzorgen. Ook moet het bedrijfsbureau van een opdrachtnemer zodanig ingesteld zijn dat het goed kan samenwerken. De structuur en cultuur van een bedrijf zijn daarin belangrijk echter wordt dit nooit echt meegenomen in onze selectiecriteria. Het bedrijf moet alle middelen in huis hebben dan wel de goede weg kennen naar de

juiste middelen. Mocht het een klein bedrijf betreffen moet het wel goede relaties hebben met adviseurs etc.

- Op welke wijze kan een onderhoudsbedrijf zich volgens u echt onderscheiden van de rest ?

Wat moet een ON doen om echt een toegevoegde waarde te creëren voor haar opdrachtgevers ?

Wat moet een ON doen om meer in aanmerking te komen voor 1:1 werken ?

Een opdrachtnemer moet zich realiseren wat voor product een opdrachtnemer echt nodig heeft. Dit gebeurt in de praktijk nog veel te weinig, opdrachtnemers hebben vaak de beste bedoelingen maar gaan teveel uit van hun eigen organisatie en bedrijfsvoering. Opdrachtnemers moeten zich meer verdiepen in de bedrijfsvoering van hun opdrachtgevers. Wie hun klanten zijn, hoe hun financiering werkt en wat ze belangrijk vinden bij bepaalde projecten.

BIJLAGE B: INTERVIEW HANS VAN DER KRAAN

Datum: Vrijdag 2 Maart, Soest

Naam: Hans van der Kraan

Functieomschrijving: Adviseur / Projectleider vastgoedbeheer bij Gemeente Soest

Vragen:

Wat zijn volgens u de belangen van de gemeente Soest ?

Goed inkoopbeleid samenstellen en uitvoeren zodat de gehele Soesterse gemeenschap daar optimaal van profiteert. De gemeente heeft daarbij als taak om niet alleen de continuïteit van de gemeente zelf te waarborgen maar ook de bedrijven gevestigd in de gemeente. Dit doet men middels het gunnen van werk aan lokale bedrijven zodat dit de lokale economie stimuleert.

De gemeente wil de gebruikers van haar vastgoed een zo goed mogelijke kwaliteit aanbieden.

Voorheen kwamen gemeentes en woningcorporaties wel eens negatief in het nieuws door bijvoorbeeld bouwfraude. Dit wilt de gemeente Soest, als publieke instelling, nu voorkomen door altijd open, eerlijk en transparant te werken.

- Heeft u invloed op het inkoopbeleid ? zo ja wat is uw invloed ? inkoper of adviseur ? Bent u verantwoordelijk of de afdelingshoofd ? heeft u bevoegdheid tot het gunnen van werk ?

Het inkoopbeleid is vastgesteld in de in 2004 gemaakte nota: 'Inkoop- en aanbestedingsbeleid'

voor het aanbesteden van werken, leveringen en diensten van de gemeente Soest. In deze nota staan beleidsuitgangspunten vastgesteld die verder worden uitgewerkt in interne richtlijnen. Sinds 2004 hebben zich verschillende veranderingen voorgedaan die van invloed zijn op het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Soest. In December 2010 is er dan ook een nieuwe nota uitgebracht betreft het inkoop- en aanbestedingsbeleid voor 2011 t/m 2014.

Rene Guldemon is afdelingshoofd van de afdeling realisatie en is eindverantwoordelijk voor het inkopen van al het vastgoedonderhoud. Echter schrijft dhr. van der kraan opdrachtbriefen met daarin zijn aanbevelingen betreft de inkoop- en aanbestedingprocedures voor werken.

Deze aanbevelingen worden meestal gehonoreerd door de eindverantwoordelijke.

De bevoegdheid voor het gunnen van werken namens de gemeente Soest is vanuit het college deels gemandateerd aan de directie en afdelingshoofden.

Aanbestedingsbedrag in Euro's	Bevoegdheid tot gunnen
Onder 500.000	Afdelingshoofd
500.000 - 2.000.000	Directie
Boven 2.000.000	Het College

(Tabel 1.1)

- Wat is het inkoopbeleid van de gemeente Soest ?

De gemeente Soest heeft een aantal drempelbedragen vastgesteld zodat er voor elk aanbestedingsbedrag een bepaalde handelswijze is vastgesteld.

Aanbestedingsbedrag in Euro's	Handelswijze
Onder 25.000	Melden bij inkoopadviseur
25.000 - 50.000	Meervoudig onderhands aanbesteden
50.000 - 150.000	Minimaal 3 offertes opvragen
150.000 - 250.000	Minimaal 4 offertes opvragen
250.000 - 500.000	Minimaal 5 offertes opvragen
500.000 - 1.000.000	Minimaal 7 offertes opvragen
1.000.000 - 4.845.000	Nationaal aanbesteden
Boven 4.845.000	Europees aanbesteden

(Tabel 1.2)

Alleen bij werken tot 25.000 mag enkelvoudig onderhands worden aanbesteed. Werken tussen de 25.000 en 1.000.000 moeten altijd meervoudig onderhands worden aanbesteed en hoe hoger het aanbestedingsbedrag wordt des te meer offertes dienen er te worden aangevraagd. Werken met een aanbestedingsbedrag boven de 1.000.000 worden nationaal openbaar aanbesteed met of zonder voorselectie. Werken boven de 4.845.000 dienen zelfs Europees te worden aanbesteed.

In Tabel 1.2 zijn ondergrenzen weergegeven waar men bij de gemeente Soest minimaal aan moet voldoen. Het zijn echter geen bovengrenzen, dus als een inkoper een werk onder de 25.000 meervoudig wilt aanbesteden is dat mogelijk. Indien men wilt afwijken van de ondergrens is dat alleen mogelijk door een voorstel te doen aan het college, waarbij argumenten van zowel de aanbestedende afdeling als de

inkoopadviseur worden vermeld. De reden van een afwijking van de ondergrens is meestal dat het om een gespecificeerd werk gaat dat maar weinig bedrijven kunnen uitvoeren. Ook kan het zijn dat de te verrichte werkzaamheden van te voren niet goed ingeschat kunnen worden. Dan is het lastig om een bestek te maken en kan men beter in de vorm van een bouwteam werken.

De aanbestedingsbedragen gaan over de eigen kostenraming, de inkoper weet namelijk nog niet op welke prijs de opdrachtnemers zullen inschrijven. Het komt wel eens voor dat de kostenraming bijvoorbeeld op 24.000 uitkomt, wat betekent dat er enkelvoudig onderhands mag worden aanbesteed. Echter komt de geselecteerde opdrachtnemer uit op een bedrag van 26.000. Volgens de beleidsregels is het dan niet verplicht om toch meervoudig onderhands te gaan aanbesteden, maar het zou wel slim zijn om een 2^e en wellicht een 3^e offerte op te vragen om de concurrentie te bevorderen en de transparantie te waarborgen. Aangezien de aanbestedingsbedragen van het vastgoedonderhoud bij de gemeente Soest bijna altijd onder de 1.000.000 zijn wordt er bijna nooit openbaar aanbesteed.

De gemeente Soest wilt ten alle tijden transparant werken en het beleid is daarop ingesteld.

Dit komt doordat vroeger woningcorporaties en gemeentes nog wel eens negatief in het nieuws kwamen door bijvoorbeeld bouwfraude. Dit wilt de gemeente Soest, als publieke instelling, nu voorkomen door altijd open, eerlijk en transparant te werken. Elke partij die meedoet met een aanbesteding moet van te voren weten waar hij aan toe is. Het is ook een standaard procedure dat de gemeente openheid biedt bij aanbestedingen. Dat wil zeggen dat alle ingeschreven partijen inzicht hebben in het inschrijvingsbedrag van elkaar. Dit wordt voor elk werk middels een zogenoemde proces-verbaal overzichtelijk gemaakt.

Wat zijn de selectie criteria bij het inkopen van onderhoudswerken ?

De gemeente Soest koopt haar onderhoudswerken bijna nooit in via een openbare aanbesteding.

De meeste onderhoudswerken worden meervoudig of enkelvoudig onderhands aanbesteed en daarnaast wordt er bij bedragen onder de 25.000 veel 1:1 gewerkt. De afdeling realisatie, waaronder het vastgoedonderhoud valt, werkt niet met een zogenoemde groslijst waarin bedrijven middels een voorselectie op komen te staan. De reden daarvan is omdat men zich niet verplicht wilt voelen tot het doen van gunningen aan de bedrijven op de groslijst.

De gemeente is een publiekrechtelijke partij en daarom moeten al haar keuzes en activiteiten maatschappelijk verantwoord zijn. Een doel van de gemeente is ook het versterken van de lokale economie. Om dit doel te bereiken worden veelal lokale bedrijven gevraagd bij onderhandse aanbestedingen en 1:1 werken. Dit is geen must maar vormt wel vaak een selectiecriteria. Om te zorgen dat de lokale bedrijven hier geen misbruik van maken wordt er regelmatig naast een aantal lokale bedrijven ook een bedrijf dat niet uit de regio komt gevraagd om een offerte te maken. Dit om de

concurrentie te bevorderen. Een bedrijf mag ook niet te afhankelijk zijn van de gemeente Soest m.b.t. tot de omzet van het bedrijf. Er wordt ook gekeken naar de grootte van het bedrijf in verhouding tot de grootte van een bepaald werk. Als een bedrijf bijvoorbeeld een gemiddeld jaarlijkse omzet heeft van 1 miljoen dan is een werk van 5 ton veel te groot voor het bedrijf. De gemeente heeft dan de plicht om het bedrijf in bescherming te nemen en het bedrijf dit werk niet te gunnen. Een bedrijf moet ook bekend zijn met het vakgebied van het werk dit om de risico's te minimaliseren. Bij de selectie wordt ook wel eens een leverancier gevraagd om een bedrijf. Zoals bij het schilderwerk van het gemeentehuis heeft de gemeente zelf twee bedrijven geselecteerd en heeft de verffabrikant gevraagd om een bedrijf. De verffabrikant controleert altijd de werken waar hun verf wordt toegepast dus die hebben een goede kijk op de kwaliteit van bepaalde bedrijven.

- Bij onderhandse aanbesteding, wint altijd de goedkoopste? Of zijn er andere criteria ook van belang zoals bijvoorbeeld ervaring met de opdrachtnemers. -> Gunningcriteria ?

Bij meervoudig onderhandse aanbestedingen spelen gunningcriteria een belangrijke rol. Deze opgestelde criteria moeten wel van te voren bij de bedrijven die inschrijven bekend zijn zodat het gunningproces op een rechtmatige manier verloopt.

Gunningcriteria kunnen zijn dat bedrijven een minimaal aantal referentie projecten moeten hebben uitgevoerd in de afgelopen jaren. Daarnaast kunnen solvabiliteit of ervaring een belangrijke rol spelen in het gunningproces.

Waarom kiest een inkoper de ene keer voor 1:1 en de andere keer voor Aanbesteding ?

Kosten van een opdrachtgever bestaan uit het aanbestedingsbedrag en daarnaast de indirecte kosten. Advieskosten en kosten voor het maken van een bestek zijn bijvoorbeeld indirecte kosten.

Het voordeel van 1:1 werken is dat de opdrachtgever samen met de opdrachtnemer een plan maakt.

De expertise en tijd van de opdrachtnemer wordt dus gebruikt in het voortraject wat betekent dat de indirecte kosten voor de opdrachtgever lager zijn dan bij een aanbesteding. Bij een aanbesteding zowel onderhands of openbaar moet de opdrachtgever een opdrachtoomschrijving maken in de vorm van een bestek. Indien de opdrachtgever de expertise niet in huis heeft om een bestek te maken kan zij een extern bureau inschakelen die een bestek samenstelt. Het voordeel is dan weg door de hogere indirecte kosten. Het is belangrijk dat men niet alleen naar het aanbestedingsbedrag kijkt.

Een aanbestedingstraject is ook altijd tijdgebonden, partijen hebben de tijd nodig om tot een inschrijvingsbedrag te komen. Als men 1:1 met een opdrachtnemer werkt kan er sneller worden gehandeld. Vertrouwen is heel belangrijk bij 1:1 werken, het doel is om gezamenlijk een win-win situatie te creëren voor alle betrokkene.

Onder de 25K mag er dus enkelvoudig onderhands worden aanbesteed. Dit gebeurt dan ook als de inkoper zelf genoeg kennis in huis heeft om een enkele offerte te beoordelen. Indien deze offerte gelijkwaardig is aan de door de inkoper opgestelde begroting dan kan het werk worden verleend.

Als de offerte zodanig afwijkt van de begroting of als de inkoper toch niet in staat blijkt te zijn om de offerte goed te kunnen beoordelen is het verstanding om alsnog een 2^e offerte aan te vragen.

**- Werkt u ten alle tijden met een aanbestedingsdossier ? -> altijd
verantwoording kunnen afleggen?**

Bij een werk dat meervoudig wordt aanbesteed is het verplicht om ten alle tijden een volledig aanbestedingsdossier te maken. Bij kleinere werken die enkelvoudig worden aanbesteed kan een wat eenvoudiger dossier worden opgemaakt. Het doel van een aanbestedingsdossier is dat men altijd inzicht heeft in de procedure en dat men deze ook altijd kunt verantwoorden. Op deze wijze werkt de gemeente Soest heel transparant.

Hoe wordt minimale kwaliteitsniveau vastgelegd ?

Hoe gaat u om met de risico's van degradatie ?

Doen jullie aan periodieke kwaliteitsmetingen ? wie doet dat ?

Het kwaliteitsniveau wordt bepaald door de NEN-norm. Deze norm is onderverdeeld in een aantal schalen en daarin is ook een minimaal gewenst schaalniveau bepaald. Dhr. van der Kraan heeft een relatief kleine portefeuille en gaat minimaal 1x per jaar langs bij al het vastgoed in het bezit van de gemeente Soest. Daarnaast is hij voortdurend in contact met de gebruikers over de staat van het vastgoed. Vanuit de meerjarenplanning wordt er elk jaar bepaald welke onderhoudsuitgave voor elk gebouw nodig zijn. Er wordt wel van te voren gecontroleerd of het onderhoud ook echt nodig is of dat het doorgeschoven kan worden in de planning. Er worden geen periodieke conditiemetingen verricht simpelweg omdat dat teveel tijd en geld kost. Dhr. van der Kraan heeft zelf in de adviescommissie bij de NEN gezeten en heeft voldoende expertise om de kwaliteit te kunnen beoordelen.

- Wat is uw ervaring met VGO gecertificeerde bedrijven of ISO ? hecht u daar veel waarde aan ?

VGO: score tevredenheid min 7 / overlastbeperkend / marktconform / eco verantwoord en volgens gewenste kwaliteit.

De meeste certificaten zoals de ISO9001 gaan over het proces en de manier van werken. Als bedrijven in het bezit zijn van zo'n certificaat hebben ze aangetoond dat zij volgens de juiste werkwijze kunnen werken. Dat wil niet zeggen dat hun product ook goed is. Vaak worden deze certificaten ook te eenvoudig behaald en zijn de controles vaak van te voren aangekondigd zodat een bedrijf zich daarop kan

voorbereiden. Op die manier kun je eigenlijk weinig waarde hechten aan deze certificaten. De gemeente Soest stelt dan ook geen eisen aan bedrijven dat zij in het bezit moeten zijn van bepaalde certificaten.

- Heeft de huidige economische situatie(lage conjunctuur) invloed op het inkoopbeleid ?

(Aanbesteden vs 1:1) wellicht andere criteria ? of andere aanbestedingsvorm ?

Ja merkt meer aanbestedingen nu, de markt is nu gunstiger voor opdrachtgevers.

BIJLAGE C: INTERVIEW RENS DE JONG

Datum: Vrijdag 6 Maart, Utrecht

Naam: Rens de Jong

Functieomschrijving: Projectleider vastgoedbeheer bij Portaal Utrecht

Vragen:

- Wat zijn volgens u de belangen van een woningcorporatie zoals Portaal ?

Alle activiteiten moeten een maatschappelijk belang hebben, het voornaamste doel is om onderdak te bieden aan burgers die zelf geen huis kunnen kopen. Daarnaast is het van belang dat Portaal geld verdient zodat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd blijft. Mede dankzij geldinjecties vanuit de overheid is het mogelijk om de door de overheid vastgestelde lage huurprijzen te handhaven.

- Heeft u invloed op het inkoopbeleid van portaal? zo ja wat is uw invloed -> mede-inkoper of adviseur van inkoop? -> invloed op selectie bedrijven of gunning ?

Portaal Utrecht heeft geen aparte inkoop afdeling, de projectleiders kopen het werk zelf in en zijn verantwoordelijk voor de procedure. Het selecteren van opdrachtnemers en het werk gunnen aan opdrachtnemers behoren dus ook tot de taken van de projectleiders.

Dit geldt voor zowel werken die worden aanbesteed als voor werken die 1:1 met opdrachtnemers worden uitgevoerd.

- De overheid wilt meer vrijheid voor corporaties in hun keuze voor aanbestedingsvorm daardoor zijn er geen verplichtingen opgelegd.

Wat is het inkoop- en aanbestedingsbeleid van Portaal?

Wellicht drempelwaardes vastgesteld voor handelswijze van aanbesteden ?

Bij portaal Utrecht wordt er nooit openbaar aanbesteed. Er wordt altijd meervoudig onderhands aanbesteed bij aanbestedingsbedragen boven de 50.000. Bij aanbestedingsbedragen onder de 50.000 kan er gekozen worden om het werk 1:1 met een opdrachtnemer uit te voeren, dit is echter geen verplichting. Er is dus een drempelbedrag vastgesteld van 50.000, waar men bij uitzondering van mag afwijken indien dit verantwoord is en onderbouwd kan worden. Hierbij te denken aan hele specifieke opdrachten waarbij het noodzaak is om de expertise van de opdrachtnemer te gebruiken. Er wordt dan gewerkt volgens een bouwteam overeenkomst.

Bij meervoudig onderhandse aanbestedingen is het verplicht om minimaal 3 offertes aan te vragen.

Dhr. de Jong vindt dat het drempelbedrag van 50.000 eigenlijk te laag is omdat je met onderhoudsprojecten, naar zijn ervaring, al heel snel aan dat bedrag zit. Hij ziet het liefst dan ook dat dit bedrag omhoog gaat of dat een drempelbedrag in zijn totaliteit wordt afgeschaft zodat men nog vrijer is in de keuze van de aanbestedingsvorm.

Waarom kiest een inkoper de ene keer voor 1:1 en de andere keer voor Aanbesteding ?

Bij Portaal Utrecht werkt men met het labelen van gebouwen en complexen. Dus voor elk gebouw wordt bepaald tot welke categorie het behoort. Dit heeft te maken met een bepaalde moeilijkheid of een bepaalde historie van het gebouw. De keuze van de aanbestedingsvorm hangt sterk af van deze categorie. Zo worden de meeste renovatie projecten of verbouwingen altijd aanbesteed.

Dit geldt ook voor monumentale gebouwen, het onderhoud voor deze categorie wordt nooit volgens RVO gedaan maar altijd via een onderhandse aanbesteding. De toekomstplannen van een gebouw zijn ook van belang, als er bijvoorbeeld over 10jaar een sloop of een grote renovatie is gepland dan is het niet rendabel om het onderhoud van het pand via RVO in te kopen. RVO leent zich meer tot het reguliere onderhoud op lange termijn. Een gebouw of complex moet dus geschikt zijn voor een bepaalde aanbestedingsvorm.

Wat zijn de selectie criteria bij het inkopen van onderhoudswerken ?

Binnen Portaal wordt er gewerkt met een shortlist. Op deze zogenaamde lijst staan alle bedrijven die voldoen aan de selectiecriteria. Deze lijst wordt jaarlijks geüpdate door een onafhankelijk bureau.

Dit bureau toets jaarlijks of bedrijven voldoen aan de vastgestelde criteria.

Voorbeelden van criteria zijn een minimaal gewenst solvabiliteit percentage, minimaal aantal vergelijkbare projecten uitgevoerd te hebben in de afgelopen 3jaar en bedrijven moeten bepaalde certificaten hebben. Opdrachtnemers mogen ook niet financieel te afhankelijk zijn van het werk dat zij voor Portaal verrichten. Portaal heeft daarom een grens gesteld dat bedrijven maximaal 30% van hun totale omzet vanuit de onderhoudswerken van Portaal mogen genereren. Daarnaast wordt er gekeken naar de grote van een bedrijf in verhouding tot de grote van een bepaald werk. Heeft een bedrijf de afgelopen jaren gemiddeld een jaaromzet gemaakt van 5 miljoen dan is een werk met een aanbestedingsbedrag van 2 miljoen wellicht uit verhouding en te hoog gegrepen voor dat bedrijf.

Als jullie niet aanbesteden op basis van de laagste prijs wat zijn dan de voornaamste gunningcriteria bij de economisch meest verantwoorde aanbidding ?

De meeste criteria zitten bij de selectieprocedure inbegrepen, bij het gunnen van werken gaat men bij Portaal altijd eerst met het bedrijf met de laagste prijs om tafel. Er vindt dan een controle ronde plaats waarbij wordt gekeken of het bedrijf het bestek goed heeft overgenomen en geïnterpreteerd.

Zijn de selectiecriteria en gunningcriteria anders bij 1:1 werken dan bij aanbestedingen?

Zo ja wat is anders en waarom ?

Nee, de aanbestedingsvorm heeft geen invloed op de criteria. Wel is bekend dat sommige bedrijven niet of nauwelijks volgens RVO kunnen werken. De reden kan zijn een gebrek aan ervaring of dat hun organisatie daar niet op is ingesteld. Met deze bedrijven zal Portaal dan ook geen prestatie gerichte samenwerking mee aangaan.

De huurders staan centraal: Toetsen jullie regelmatig bewonerstevredenheid bij werken ? wordt dit voldoende doorgespeeld naar opdrachtnemers ? Wordt hier voor u gevoel wat mee gedaan door zowel uw eigen organisatie als de opdrachtnemers ? Wat is het gevolg als bewoners dan wel of niet tevreden zijn

De toetsing van de bewonerstevredenheid vind bijna altijd achteraf plaats. Deze toetsing is de laatste jaren steeds belangrijker geworden omdat er vanuit de overheid op gestuurd wordt om de bewoners bij het beleid en uitvoering te betrekken. Deze betrokkenheid gebeurt middels bewonerscommissies en plannen die de woon- en/of leefomgeving van de bewoners beïnvloeden worden altijd getoetst via een enquête zodat men weet wat de behoeften van de bewoners zijn. De uitkomst van de bewonerstevredenheid wordt altijd zowel intern als met de desbetreffende opdrachtnemer besproken.

- Heeft de huidige economische situatie(lage conjunctuur) invloed op het inkoopbeleid ? wellicht andere criteria gebruiken ? of andere aanbestedingsvorm ?

De huidige economische situatie heeft geen invloed op het inkoopbeleid. Wel merkt Portaal dat meer bedrijven die op de zogenaamde shortlist staan een risico vormen doordat zij niet meer aan de vastgestelde criteria voldoen. Door de huidige economische situatie halen zij bijvoorbeeld het gevraagde solvabiliteit percentage niet meer. Dit geldt ook voor bedrijven waar Portaal al jaren mee samenwerkt en dan moet men goed de afweging maken om dan wel of niet met deze bedrijven te blijven werken. Als men bij Portaal dan toch met zo'n bedrijf gaat samenwerken en dit

bedrijf gaat failliet levert dat problemen op. Het werk moet dan worden overgezet naar een andere opdrachtnemer en dit kost een hoop geld, tijd, energie en levert ergernis op en daar is niemand bij gebaat. Portaal merkt wel dat de prijzen scherper zijn bij het aanbesteden dan voorheen. Een valkuil is volgens dhr. De Jong om de opdrachtnemers in deze tijd tegen elkaar uit te spelen zodat zij het werk onder hun kunnen aannemen. Zoals eerder vernoemd, goedkoop kan duurkoop worden. Bedrijven mogen best wat verdienen dat is zowel voor het bedrijf als van maatschappelijk belang. Men moet dus niet alleen prijstechnisch kijken.

Hoe wordt minimale kwaliteitsniveau vastgelegd ?**Hoe gaat u om met de risico's van degradatie ?****Doen jullie aan periodieke kwaliteitsmetingen ? wie doet dat ?**

Bij Portaal Utrecht voert men geen periodieke kwaliteitsmetingen uit. De opzichter van het desbetreffende gebouw of complex kan het kwaliteitsniveau ter plaatse visueel waarnemen.

Echter hebben sommige opzichters niet de expertise in huis om de kwaliteit echt goed te waarnemen. Hierdoor is het degradatieproces vaak al in een te ver stadium en is dat ten nadele van de kwaliteit. Soms wordt er wel een gespecialiseerd extern bureau ingehuurd om de kwaliteit te toetsen. Bij gebouwen en complexen die volgens RVO worden onderhouden is het de taak van de opdrachtnemer om metingen uit te voeren en het minimaal gewenste kwaliteitsniveau te waarborgen. Deze opdrachtnemers hebben dan ook meer expertise in huis en dat komt de kwaliteit ten goede.

Wordt er voldoende toezicht gehouden op uw organisatie zowel intern als externe toezicht op handelswijze inkopen en verantwoording, manier van werken ? of weinig mee te maken ?

Binnen de organisatie van Portaal Utrecht wordt er bij elk werk een interne controle uitgevoerd, hierbij controleert men of alle stappen volgens de gekozen procedure correct zijn gevolgd.

Daarnaast wordt er gecontroleerd of alle benodigde documenten zijn aangemaakt en op de juiste wijze zijn verwerkt zodat deze in het archief opgeslagen kunnen worden. De opdrachtnemers worden ook gecontroleerd op de toegepaste werkwijze en of zij alles realiseren wat van te voren is overeengekomen. Een externe controle vindt plaats door een accountantsbureau, die nemen willekeurig een dossier tot zich die ze helemaal doorspitsen of de werkwijze wel rechtmatig, doelmatig en maatschappelijk verantwoord is gegaan.

**Werkt u wel eens in een 1:1 samenwerking met een onderhoudsbedrijf ?
Bent u altijd betrokken bij de initiële fase ? wordt er om uw expertise gevraagd ?**

Dhr. De Jong werkt regelmatig volgens een 1:1 samenwerking met onderhoudsbedrijven.

Met zijn expertise is hij altijd betrokken bij de initiële fase, dit geldt zowel bij aanbestedingen als bij 1:1 werken. Bij aanbestedingen draagt hij bij aan het maken van bestekken.

Maakt u op de huidige manier van werken voldoende gebruik van de expertise van opdrachtnemers?

Bij aanbestedingen maakt de inkoper het bestek en niet het onderhoudsbedrijf die juist de ervaring en expertise in huis heeft.

Bij het maken van een bestek wordt er altijd informatie opgevraagd bij leveranciers m.b.t. de juiste werkwijze die moet worden toegepast voor bepaalde producten. Indien men bij Portaal voor een bepaald werk zelf de expertise niet in huis heeft wordt er door een externe partij vanuit een programma van eisen een bestek opgesteld. Op deze wijze gebruikt men bij Portaal dus de expertise van externe partijen.

- Wat is uw ervaring met VGO gecertificeerde bedrijven ? hecht u daar veel waarde aan ?

(VGO: score tevredenheid min. 7 / overlastbeperkend / marktconform / eco verantwoord en volgens gewenste kwaliteit / goed 1:1 mee werken)

Ja, bij Portaal hecht men veel waarde aan bepaalde certificaten. Het VGO certificaat is zelfs opgenomen in de selectiecriteria. Certificaten zijn van belang omdat bedrijven daarmee hebben bewezen dat zij op de juiste wijze kunnen handelen en werken. Echter moeten opdrachtnemers dit bij elke opdracht wel weer opnieuw kunnen aantonen. Wel vindt men bij Portaal dat de eisen om een certificaat te halen niet streng genoeg zijn, bedrijven kunnen te makkelijk aansluiten.

- Wat zijn uw eisen en verwachtingen van opdrachtnemers m.b.t. het samenwerken ?

Meedenken en initiatief tonen

Afspraken nakomen

Aan de afgesproken planning houden

Goede communicatie naar zowel bewoners als Portaal, ook als er iets fout gaat dit goed communiceren en oplossingsgericht werken.

- Bent u wel eens teleurgesteld in opdrachtnemers ?**Zo ja wat wordt er met die teleurstelling gedaan?**

Dhr. de Jong van Portaal is wel eens teleurgesteld in opdrachtnemers. Met name de hoge verwachtingen die vooraf aan een werk zijn gesteld kunnen opdrachtnemers vaak niet waarmaken.

De ervaring is dat opdrachtnemers vaak te lang in problemen blijven hangen en er niet goed of slecht op in spelen. Er wordt weinig initiatief getoond en vaak niet oplossingsgericht gedacht.

Na elk werk wordt er een aannemers beoordelingsformulier opgesteld waarin de werkzaamheden maar ook andere zaken zoals de communicatie van de aannemer wordt beoordeeld.

De totale score van deze beoordeling moet minimaal een 7 zijn. Is dit niet het geval dan gaat Portaal een gesprek aan met de desbetreffende opdrachtnemer en wordt er een besluit genomen.

Dit besluit kan inhouden dat de opdrachtnemer zijn manier van werken moet verbeteren en een tweede kans krijgt of dat de opdrachtnemer voor een bepaalde tijd wordt uitgesloten.

- Hoe ziet bij u een onderhoudswerk met een ideale win-win situatie voor alle betrokkene eruit ?**Moet dat een bepaalde aanbestedingsvorm hebben ? 1:1 of openbaar/onderhands ?****Traditioneel vs. prestatiegericht samenwerken ? voor korte of lange termijn ?**

Dhr. de Jong van Portaal is een groot voorstander van RVO/Prestatie gericht samenwerken. Volgens hem heerst er veel meer rust binnen een organisatie omdat er in het voortraject meer tijd is om bepaalde zaken goed uit te zoeken en af te spreken. Op deze manier van werken ontstaat er echt een ketensamenwerking en is elke partij meer betrokken bij het proces. Bij werken die 1:1 zijn uitgewerkt wordt vaak meer eigen personeel ingezet dan bij werken die zijn aanbesteed, dit komt doordat het belang van opdrachtnemers anders is.

- Op welke wijze kan een onderhoudsbedrijf zich volgens u echt onderscheiden van de rest ?**Wat moet een opdrachtnemer doen om echt een toegevoegde waarde te creëren voor haar opdrachtgevers ?**

Bij een aanbesteding heeft een opdrachtnemer weinig inbreng, de benodigde kwaliteit en werkwijze zijn vastgesteld in het bestek en daar moet aan worden voldaan.

Bij RVO moet een bedrijf niet terughoudend zijn maar juist meedenken en initiatief tonen zeker in de initiële fase. Bij een samenwerkingsovereenkomst is een opdrachtnemer veel meer betrokken bij het gehele proces. Doordat de

samenwerking vaak over een langere periode gaat heeft een opdrachtnemer veel meer belang bij een goede staat van het gebouw of complex.

- Wat is uw standpunt betreft RVO/Prestatiegericht samenwerken vs. traditioneel aanbesteden?

Standpunten onderzoek OTB en TNO laten zien. Wat zijn de voor en nadelen ?

Dhr. de Jong kan zich goed vinden in de uitkomsten van het onderzoek en is zelf dan ook een voorstander van prestatiegericht samenwerken en is van mening dat er veel winst te behalen is.

Traditioneel aanbesteden vs. Prestatiegericht samenwerken Visie en denkwijze zijn bij traditioneel aanbesteden gericht op de korte termijn en bij het prestatiegericht samenwerken op de lange termijn Bij Prestatiegericht samenwerken moet men veel breder denken en meer bezig zijn met strategie en de markt.
Nadelen Traditioneel Aanbesteden Opdrachtnemer voert eenmaal de onderhoudsklus uit Waardoor er geen verbintenis en betrokkenheid ontstaat Dit gaat ten koste van de kwaliteit. Bedrijven schrijven in onder hun kostprijs, waardoor zij op ten duur een probleem hebben en dit verlies moet compenseren met in te leveren op de kwaliteit Goedkoop kan duurkoop worden. Taak van de opdrachtnemer is het ontzorgen van de opdrachtgever maar uit de ervaring blijkt dat het traditioneel aanbesteden regelmatig tot meer zorgen leidt. De directie besluit vaak pas laat betreft het aanbesteden van werken waardoor er een korte periode is voor het aanbesteden en voorbereiden van het werk. Het uitgavenpatroon over meerdere jaren is moeilijk in te schatten doordat er schommelingen zijn in de prijzen men is dus meer afhankelijk van de markt.
Voordelen Prestatiegericht Samenwerken Directie kan makkelijker inzicht krijgen in uitgaven en inkomsten over een langere termijn. Waardoor de meerjarenbegroting reëel is.

Kwaliteitsniveaus zijn beter door de betrokkenheid van de opdrachtnemer, doordat hij de volgende cyclus weer het onderhoud moet verrichten.

Het waarborgt de continuïteit voor beide partijen doordat er een samenwerkingsovereenkomst voor de lange termijn ontstaat.

Kostenvermindering: In de initiële fase kost de voorbereiding meer tijd. Later wordt dit terug verdient door de daling in indirecte kosten. Ontzorging van de opdrachtgever is verantwoordelijk voor deze daling.

Opdrachtnemer wordt in een vroeg stadium bij het proces betrokken en kan daardoor zijn expertise verlenen bij het maken van de plannen en bij het treffen van voorbereidingen.

**Discussiepunt: Verschilt dit gedachtegoed bij mensen binnen uw organisatie ?
Waarom is niet iedereen binnen uw organisatie voor RVO ?**

De gedachtes over dit onderwerp zijn zeer uiteenlopend binnen de organisatie van Portaal.

Volgens dhr. de Jong zijn enkele collega's bang om alles uit handen te geven d.m.v. de ontzorging die ontstaat bij het resultaatgericht samenwerken. Het is een echte cultuuromslag want er moet op een andere wijze gewerkt worden. De tegenstanders zijn van mening dat het teveel tijd en geld kost in de initiële fase en dat er te weinig van hun eigen expertise gebruik gemaakt wordt. Dhr. de Jong wilt als opdrachtgever zelf minder met de techniek bezig zijn maar meer met de processen zoals dat volgens hem hoort. De opdrachtnemers hebben de expertise in huis en moeten zich bezig houden met de techniek. De vastgoedbranche blijft een dynamische branche waarin men altijd open moet staan voor verbeteringen en veranderingen en daar ook een bepaalde enthousiasme voor moet hebben.

BIJLAGE D: INTERVIEW GERT VISSER

Datum: Maandag 19 Maart, Utrecht

Naam: Gert Visser

Functieomschrijving: Adviseur vastgoed bij de Alliantie

Uitwerking interview:

De Alliantie heeft 60.000 woningen in eigen beheer waarin jaarlijks 170 Miljoen euro wordt geïnvesteerd aan onderhoudskosten. Dit is een grote portefeuille waar risico's aan zijn verbonden. Het beleid om deze financiële middelen op een juiste wijze te gebruiken wilt de Alliantie dan ook zelf uitvoeren. Het bedrijf heeft het beste inzicht in haar eigen financiële positie en investeringsplannen. Het bedrijf heeft genoeg kennis in huis om prognoses te maken en efficiënt in te kopen. Voor de realisatie van projecten kan wel deels de expertise van marktpartijen gebruikt worden en soms ook al in de ontwerpfase van een bouwproject.

Binnen het bedrijf worden meerjarenplanningen opgesteld en wordt de cyclus van het onderhoud bepaald. Als het onderhoud heel projectspecifiek is dan kan het gunstig zijn om marktpartijen in te schakelen. Deze marktpartijen kunnen met hun kennis en kunde een ontwerp maken. Deze werkwijze kan tijd en geld besparen doordat er geen externe adviseurs ingeschakeld hoeven te worden.

De traditionele wijze van aanbesteden wordt veel toegepast bij routine klussen met een lage complexiteit. Dit kan zijn het onderhoud aan cv-installaties. Deze routine klussen worden veelal gebundeld zodat het volume bevat en daardoor kan er een kostenvoordeel worden gerealiseerd.

Er dient altijd meervoudig aanbesteed te worden boven het drempelbedrag van 20.000 euro. Als het noodzakelijk is om hier van af te wijken moet dit goed onderbouwd kunnen worden. Onder het drempelbedrag mag er altijd een enkelvoudige aanbidding worden gedaan.

Wanneer er een project één op één wordt aanbesteed gebeurt dit vrijwel altijd in de vorm van een bouwteam dan wel met of zonder voorselectie. Er worden meerdere opdrachtnemers uitgenodigd die ieder een plan van aanpak moeten aanleveren.

De alliantie is geen voorstander van het principe: ontzorgen van de opdrachtgever. Het bedrijf wilt zelf de regie in handen houden, aangezien het dan makkelijker planwijzigingen kan doorvoeren.

Er wordt gewerkt met een selecte groep opdrachtnemers die dezelfde taal spreken. Met deze opdrachtnemers gaat het bedrijf samenwerken zonder aan een langdurig contract vast te zitten. Indien deze samenwerking bevalt wordt hier vanzelfsprekend mee doorgesamen. De winst kan behaald worden door processen te evalueren en te optimaliseren. Projecten standaardiseren waar mogelijk, zodat hiermee tijd en kosten worden bespaart.

Selectiecriteria:

De alliantie hanteert voor het selecteren van opdrachtnemers een gedragscode. Hierin staan zaken betreft de omgang met bewoners en het nakomen van gemaakte afspraken. Door middel van evaluaties en enquêtes na projecten wordt dit getoetst. Wanneer een opdrachtnemer niet voldoet aan deze eisen zal er een evaluatiegesprek volgen of zal de opdrachtnemer niet meer worden uitgenodigd. Het bedrijf werkt ook met een shortlist waarin opdrachtnemers staan die aan bepaalde criteria voldoen. Deze criteria zijn onder andere de solvabiliteit en de relatie tussen de grootte van het project en het onderhoudsbedrijf. Indien een opdrachtnemer een gelijkwaardig project al eens eerder heeft uitgevoerd zal hij weer worden uitgenodigd.

De invloed van de huidige economische situatie op het inkoopbeleid:

De marktprijzen voor het uitvoeren van projecten liggen beduidend lager dan een aantal jaar geleden. Door deze gunstige markt voor opdrachtgevers worden meer projecten in concurrentie aanbesteed. In deze huidige economische situatie wil het bedrijf geen vastleggingen voor de lange termijn.

Opdrachtnemers duiken onder de prijs om zo omzet te generen om hun continuïteit te waarborgen. De alliantie is van mening dat deze wijze wel maatschappelijk verantwoord is omdat opdrachtnemers zelf nog heel inefficiënt werken. Zij kunnen nog genoeg winst behalen als zij hun projecten beter afstemmen en zorgen voor minder faalkosten.

- Het bedrijf is van mening dat het zelf genoeg expertise in huis heeft om hun eigen beleid over vastgoedonderhoud te bepalen.
- De expertise van marktpartijen wordt wel gebruikt tijdens de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden en bij sommige complexe vraagstukken al in de initiële fase.
- Er wordt veelal traditioneel aanbesteed. Het bedrijf is van mening, zeker gezien de huidige economische situatie, dat dit de gunstigste werkwijze is.
- De Alliantie hecht veel waarde aan het evalueren en optimaliseren van projecten en processen en is van mening dat opdrachtnemers hieruit nog veel winst kunnen behalen.