

ADVIESRAPPORT

‘Op zoek naar het verborgen kapitaal’

Professionalisering van de facilitaire inkoop

Woningstichting Haag Wonen



Nanda Scherrenberg

Mei 2006



"Op zoek naar het verborgen kapitaal"

Professionalisering van de facilitaire inkoop
Woningstichting Haag Wonen

Auteur:	Nanda Scherrenberg
Opleiding:	Haagse Hogeschool Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docent begeleider:	Dhr. drs. W.J.M. van der Es
Medebeoordelaar:	Mevr. B. Groenevelt
Opdrachtgever:	Woningstichting Haag Wonen Waldorpstraat 120 2521 CD Den Haag
Begeleidster:	Mevr. C. Coppen
Vervangend begeleider:	Dhr. J. van Prehn
Afstudeerperiode:	Januari 2006 – mei 2006
Afstudeerprofiel:	FM & Inkoop

Auteursreferaat

Dit rapport is het resultaat van de afstudeeropdracht aan de opleiding **Facility Management** aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. In het rapport wordt advies gegeven over de **facilitaire inkoop** binnen **Woningstichting Haag Wonen**. Onderzoeksvraag is op welke wijze Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, de facilitaire inkoop op de korte en middellange termijn kan optimaliseren, met als doel een toename van de **interne klanttevredenheid** en **kostenefficiëntie**.

Om de knelpunten binnen het inkoopproces in kaart te brengen is onderzoek verricht naar de huidige situatie van de inkoopfunctie. Dit is gedaan door middel van een **inkoopscan**, interviews, een **interne audit**, **benchmarking** en een onderzoek naar de **crediteurenadministratie**.

De conclusie en aanbevelingen bevinden zich op strategisch, tactisch en operationeel niveau en zijn opgesteld naar aanleiding van de bestudering van de huidige en gewenste situatie. De belangrijkste conclusies die uit de kwalitatieve inkoopdiagnose naar voren zijn gekomen bij de ondersteunende processen betreffen de problematiek met betrekking tot het ontbreken van inkoopbeleid, procedures en methoden, kennis en professionaliteit.

Uit de strategische processen van de kwalitatieve inkoopdiagnose wordt geconcludeerd dat er weinig leveranciersmanagement plaatsvindt, weinig mantelovereenkomsten worden afgesloten en het bestelproces nog niet optimaal verloopt. Uit de kwantitatieve inkoopanalyse blijkt dat diverse facilitaire producten gekenmerkt worden door meerdere leveranciers en vele facturen. De interne audit laat zien dat de Teamleider Bedrijfsondersteuning onvoldoende zicht heeft op duidelijke sturing- en bewakingsinformatie van de SLA met Delta Lloyd.

Aanbevelingen voor het professionaliseren van de inkoopfunctie zijn: het creëren van draagvlak, een optimale benutting van de gecoördineerde inkoop, het opstellen van een SMART inkoopbeleid, algemene inkoopvoorwaarden en procedures en methoden, het vergroten van het kennisniveau op inkoopgebied en het optimaliseren van het contractbeheer.

Aanbevelingen voor het ontwikkelen van de facilitaire inkoop zijn: het invoeren van leveranciersmanagement, het afsluiten van mantelovereenkomsten, factuurreductie en het optimaliseren van het bestelproces. Tot slot zijn de aanbevelingen voor het verbeteren van de interne klanttevredenheid: het waarborgen van de kwaliteit, het verbeteren van de interne communicatie, de deelname aan het klantenpanel van Delta Lloyd en het oplossen van de operationele knelpunten.

Indexreferaat:

Facility Management, facilitaire inkoop, Woningstichting Haag Wonen, interne klanttevredenheid, kostenefficiëntie, inkoopscan, interne audit, benchmarking, crediteurenadministratie.

Managementsamenvatting

De laatste jaren heeft op inkoopgebied een professionaliseringsslag plaatsgevonden die vooral tot uiting is gekomen in het bedrijfsleven, de overheid en de gezondheidszorg. In de corporatiebranche is inkoopmanagement echter nog steeds niet vanzelfsprekend. Binnen Woningstichting Haag Wonen is het team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning zich de laatste tijd meer bewust geworden van het belang van inkoop in woningcorporaties.

Dit adviesrapport geeft een helder beeld van de huidige facilitaire inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen te Den Haag. In dit rapport, wordt op verzoek van de Teamleider Bedrijfsondersteuning, advies gegeven over de optimalisatie van de facilitaire inkoop binnen Haag Wonen, waarbij de interne klanttevredenheid en kostenefficiëntie centraal staan.

De probleemstelling die in dit adviesrapport wordt gehanteerd, luidt als volgt:
‘Op welke wijze kan Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, de facilitaire inkoop op de korte en middellange termijn optimaliseren, met als doel een toename van de interne klanttevredenheid en kostenefficiëntie?’

Om bovenstaande probleemstelling zo volledig mogelijk te beantwoorden, is gebruik gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek is verricht door middel van theoretisch en explorerend onderzoek naar de huidige inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen. Centraal binnen dit onderzoek staat het MSU-model van Monczka. Tevens is hierbij gebruik gemaakt van de quickscan van Emeritor, die wat dieper op de onderdelen van het MSU-model ingaat. Het kwantitatief onderzoek is uitgevoerd door explorerend en toetsend onderzoek met een benchmark, interne audit en onderzoek naar de crediteurenadministratie.

Tijdens het onderzoek is onderscheid gemaakt in drie doelstellingen: ontwikkeling van de inkoopfunctie, ontwikkeling van de facilitaire inkoop en het verbeteren van de interne klanttevredenheid. Onderzoek naar de drie aandachtsgebieden levert de volgende conclusies op:

Ontwikkeling van de inkoopfunctie

- Uit de kwalitatieve benchmark wordt geconcludeerd dat professioneel inkoopmanagement nauwelijks in ontwikkeling is bij woningcorporaties rondom Den Haag
- Uit de analyse van de huidige situatie is gebleken dat de huidige inkoopfunctie van Haag Wonen op een ander niveau ligt dan de gewenste situatie. De nadruk binnen Haag Wonen ligt op de administratieve en mechanische inkoopfunctie. De belangrijkste knelpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn het ontbreken van beleid, procedures en methoden, kennis en professionaliteit.

Ontwikkeling van de facilitaire inkoop

- De volwassenheid van het strategische inkoopproces ligt volgens het MSU-model, net als bij de ondersteunende inkoopfunctie, tussen de één en twee in op een schaal van tien. Dit komt mede doordat er geen aanwijzingen zijn dat het make-or buy beleid op strategische wijze wordt geanalyseerd, geen multidisciplinaire teams aanwezig zijn, weinig aan leveranciersmanagement wordt gewerkt en doordat nog lang niet voor alle facilitaire producten mantelovereenkomsten afgesloten zijn
- Er is geen transparant overzicht aanwezig van de leveranciers en facturen, zodat er weinig inzicht is in de hoeveelheid facilitaire producten en diensten die jaarlijks worden afgenomen. Uit de crediteurenadministratie komt naar voren dat verscheidene facilitaire producten gekenmerkt worden door meerdere leveranciers en vele facturen. Hieruit blijkt dat raamovereenkomsten, een verplicht bestelbeleid en factuurafspraken ontbreken
- Uit de kwantitatieve benchmark wordt geconcludeerd dat de Teamleider Bedrijfsondersteuning Waldorpstraat er qua kostenniveau goed aan heeft gedaan om de SLA met Delta Lloyd af te sluiten. Locatie Zichtenburglaan is voor een groot deel van de facilitaire producten duurder uit dan Waldorpstraat. Hieruit blijkt dat er geen organisatiebrede inkoopcontracten zijn afgesloten voor beide locaties.

Verbeteren van de interne klanttevredenheid

- Uit de interne audit wordt geconcludeerd dat de kwaliteit van het uitbestede facilitaire deel aan Delta Lloyd over het algemeen als voldoende wordt ervaren, wat resulteert in een redelijke prijs-kwaliteitverhouding. Een aantal negatieve punten springen uit de enquête naar voren, waarvoor de Teamleider Bedrijfsondersteuning op de korte termijn een oplossing dient te vinden
- De Teamleider Bedrijfsondersteuning heeft bij de SLA met Delta Lloyd niet de volledige beschikking over duidelijke sturing- en bewakingsinformatie. Er is geen inzicht in de prestatie-indicatoren die zijn opgenomen in de SLA van Delta Lloyd en haar leveranciers
- De medewerkers van Haag Wonen waarderen de facilitaire dienst in eigen beheer het hoogst. Uit de kwantitatieve analyse komt echter een hoog prijsniveau voor deze categorie naar voren. Het is noodzakelijk om in de toekomst acties te ondernemen om de hoge kosten terug te dringen, zonder de bestaande kwaliteit te verliezen.

Gebaseerd op de knelpunten tussen de huidige en gewenste situatie, is een aantal strategische en tactische aanbevelingen geformuleerd om de huidige inkoopfunctie te professionaliseren.

Om de inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen te optimaliseren, zal de aandacht moeten verschuiven van de operationele naar de tactische inkoop. Voor deze verschuiving dienen een aantal basisvoorwaarden gecreëerd te worden.

- Draagvlak creëren binnen de organisatie
- Optimaal gebruik van de gecoördineerde inkoopstructuur
- Opzetten van een SMART inkoopbeleid
- Verhogen van het kennisniveau op inkoopgebied
- Opstellen van methoden en procedures voor de fasen van het inkoopproces
- Optimalisatie van het contractbeheer.

Indien de basisvoorwaarden voor een professionele inkoopfunctie zijn ingevuld, is het aan te bevelen dat Haag Wonen zich voor de facilitaire inkoop richt op de volgende aandachtspunten:

- Leveranciersmanagement
- Afsluiten van mantelovereenkomsten
- Optimalisatie van het bestelproces.

Om de interne klanttevredenheid ten opzichte van de facilitaire dienst te verbeteren dient de Teamleider Bedrijfsondersteuning een aantal tactische maatregelen te nemen:

- Waarborgen van de kwaliteit
- Deelname aan het klantenpanel van Delta Lloyd
- Verbeteren interne communicatie van de facilitaire dienst naar de interne medewerkers.

Tot slot is aan te bevelen dat de Teamleider Bedrijfsondersteuning zich op de korte termijn richt op het verhelpen van een aantal operationele knelpunten die uit de interne audit naar voren is gekomen.

In het implementatieplan is met behulp van de Deming-cirkel aangegeven op welke wijze Haag Wonen de aanbevelingen dient in te voeren. Hierbij is een werkblad opgesteld, waarop men alle aanbevelingen terug kan vinden in een tijdspad met de bijbehorende medewerkers.

De financiële en personele consequenties van bovenstaande aanbevelingen zijn weergegeven in een kosten- en batenanalyse. Kostenefficiëntie wordt voornamelijk gerealiseerd door een verlaging van de indirecte kosten door leverancier- en factuurreductie. Tevens bestaan de baten van veel aanbevelingen uit een verhoging van de procesefficiëntie. Het organisatiebreed afsluiten van mantelovereenkomsten kan een besparing realiseren van directe facilitaire kosten.

Tot slot richten de organisatorische consequenties zich vooral op een verandering in de taken en verantwoordelijkheden van diverse medewerkers binnen Haag Wonen.

Voorwoord

Facility Management: een nieuwe opleiding na het voortgezet wetenschappelijk onderwijs. Gedurende de afgelopen vier jaar is de opleiding met veel inzet en plezier doorlopen. Twee grote uitdagingen in het derde jaar, waren de deelname aan het International Semester en de Managementstage op Curaçao.

De laatste uitdaging van de opleiding was de afstudeeropdracht bij Woningstichting Haag Wonen. De afstudeeropdracht betrof een onderzoek naar de facilitaire inkoop. De laatste loodjes wogen zeker het zwaarst, maar door de steun van familie, vrienden, begeleiders, docenten en collega's is de moed erin gehouden en is de afstudeeropdracht voltooid.

In dit voorwoord wordt van de gelegenheid gebruik gemaakt om diverse personen te bedanken. In het bijzonder wil ik hierbij allereerst Celina Coppen, Teamleider Bedrijfsondersteuning, hartelijk bedanken voor de actieve en goede begeleiding tijdens mijn afstudeeropdracht. Daarnaast wil ik John van Prehn, Coördinator Facilitaire Dienstverlening, bedanken voor de vervangende begeleiding tijdens de afwezigheid van Celina Coppen.

Verder wil ik Ewout Zwaanswijk, Beleidsmedewerker Kwaliteit, bedanken voor zijn interesse en goede adviezen met betrekking tot het kwantitatief onderzoek dat is verricht tijdens de afstudeeropdracht. Ferrie Vink, medewerker Inkoop en Contractbeheer en Liesbeth Berghman, Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning, wil ik bedanken voor de bijdrage aan het onderzoek naar de huidige inkoop situatie. Uiteraard wil ik graag alle interne en externe geïnterviewde personen bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt voor het beantwoorden van mijn vele vragen.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar Walter van der Es, mijn docentbegeleider, voor de begeleiding, nuttige kritiek, adviezen en interesse met betrekking tot mijn afstudeeropdracht. Tevens wil ik Barbara Groenevelt, mijn medebeoordelaar, bedanken voor haar bijdrage aan het beoordelen van mijn conceptrapport. Marije Janssen, medestudente en goede vriendin, wil ik hartelijk bedanken voor het doorlezen van mijn conceptverslag.

Speciale dank gaat verder uit naar Ineke Buijnick, die mij gedurende de zoektocht naar een afstudeeropdracht heeft geïntroduceerd binnen Woningstichting Haag Wonen.

Tot slot wil ik mijn vriend, familie en vrienden ontzettend bedanken voor alle steun en support gedurende de afgelopen vier jaar aan de opleiding Facility Management en in het bijzonder tijdens mijn afstudeeropdracht.

Nanda Scherrenberg
Naaldwijk, 23 mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding	- 8 -
1. Organisatiebeschrijving	- 10 -
1.1. Woningstichting Haag Wonen	- 10 -
1.2. Facilitaire dienst.....	- 12 -
2. Onderzoeksverantwoording	- 13 -
2.1. Onderzoeksopzet.....	- 13 -
2.2. Onderzoekstypen.....	- 14 -
2.3. Dataverzamelingsmethoden.....	- 14 -
3. Theoretisch kader	- 15 -
3.1. Inkoopfunctie binnen woningcorporaties	- 15 -
3.2. Inkoopdiagnose.....	- 16 -
3.3. Kwaliteitsborging.....	- 20 -
4. Huidige situatie	- 21 -
4.1. Inkoopfunctie binnen Haag Wonen	- 21 -
4.2. Kwalitatieve diagnose Haag Wonen.....	- 21 -
4.3. Kwantitatieve diagnose Haag Wonen	- 25 -
4.4. Kwaliteitsborging facilitaire dienst Haag Wonen	- 28 -
5. Gewenste situatie.....	- 31 -
5.1. Ontwikkeling van de inkoopfunctie	- 31 -
5.2. Ontwikkeling van de facilitaire inkoop	- 31 -
5.3. Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst	- 31 -
Conclusie.....	- 32 -
Aanbevelingen	- 33 -
Implementatieplan	- 42 -
Financiële, personele en organisatorische consequenties.....	- 45 -
Literatuurlijst.....	- 49 -

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van het afstudeerproject van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool, in opdracht van de Teamleider Bedrijfsondersteuning van Woningstichting Haag Wonen. De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat.

Dit rapport beschrijft het resultaat van het onderzoek naar de optimalisatie van de facilitaire inkoop binnen Woningstichting Haag Wonen voor de locatie Waldorpstraat.

Aanleiding

In het bedrijfsleven is de inkoopfunctie over het algemeen goed georganiseerd. Ook bij de overheid en in de gezondheidszorg heeft de laatste jaren een professionaliseringsslag plaatsgevonden. In de corporatiebranche is inkoopmanagement echter nog nauwelijks ontwikkeld¹. Fusie en schaalvergroting staan echter sterk in de belangstelling en de buitenwereld vraagt van corporaties meer doelmatigheid. Mede hierom wordt het belang van inkoopmanagement in de corporatiebranche steeds meer ingezien.

Door de aangescherpte wetgeving en een toenemende meldingsplicht van accountantsdiensten bij aanbesteding en opdrachtverstrekking, is het voor Haag Wonen van belang om zich de komende tijd te ontwikkelen op inkoopgebied².

De laatste jaren neemt de aandacht voor inkoop binnen facilitair management steeds meer toe. Dit komt mede doordat facilitair managers steeds meer inkopen, en minder zelf produceren. Er wordt verwacht dat de komende jaren een verdere toename van de uitbesteding zal plaatsvinden. Enerzijds komt dit door de toenemende professionalisering op de leveranciersmarkt, anderzijds door het besef dat de kosten bij productie in eigen beheer meestal hoger zijn dan het lijkt³.

Woningstichting Haag Wonen is sinds mei 2005 gevestigd in een nieuwe kantoorlocatie aan de Waldorpstraat te Den Haag, in een gedeelte van het pand van Delta Lloyd. Sindsdien maakt Haag Wonen, locatie Waldorpstraat voor het grootste deel van haar facilitaire dienst gebruik van de Service Level Agreement die het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd heeft afgesloten met ISS Facility Services en GTI. Tevens wordt een gedeelte van de facilitaire dienst van Haag Wonen in eigen beheer uitgevoerd en ingekocht.

Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, wil onderzoeken hoe professioneel de huidige facilitaire inkoopfunctie bij hen is georganiseerd. Men wil inzicht verkrijgen in de tevredenheid van de interne klant over de uitbestede facilitaire diensten via het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd én de facilitaire dienst in eigen beheer. Tevens wil Haag Wonen het kostenniveau van haar facilitaire dienst vergelijken met die van de andere locatie van Haag Wonen: locatie Zichtenburglaan.

Doelstellingen

Het voornaamste doel van het onderzoek is de optimalisatie van de facilitaire inkoop van Woningstichting Haag Wonen, Waldorpstraat. De volgende doelstellingen zijn hierbij van toepassing:

- Ontwikkeling van de huidige inkoopfunctie
- Ontwikkeling van de facilitaire inkoop
- Verbeteren van de interne klanttevredenheid t.o.v. de facilitaire dienst.

¹ Gerritsen, R. en Schuring, J. *Inkoopmanagement blijft onterecht onderbelicht*. Aedes vereniging van woningcorporaties, 11 januari 2006

² Zwaanswijk, E, Beleidsmedewerker Kwaliteit. *Notitie Inkoop & Aanbesteding Haag Wonen*. 2 maart 2006

³ Harink, J.H.A. en , Lennartz, R.E. en Trompetter, A en , Veeke, R.N.F. *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*. 1e druk 2000. Samsom. ISBN 9014066066

Opdrachtgever

De opdrachtgever van de afstudeeropdracht is mevr. C. Coppen, Teamleider Bedrijfsondersteuning van Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat.

Doelgroep

Dit rapport is bestemd voor de Teamleider Bedrijfsondersteuning en voor het Team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning van Woningstichting Haag Wonen.

Probleemstelling

De probleemstelling van dit rapport luidt als volgt:

'Op welke wijze kan Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, de facilitaire inkoop op de korte en middellange termijn optimaliseren, met als doel een toename van de interne klanttevredenheid en kostenefficiëntie?'

Subprobleemstellingen

De volgende zes subprobleemstellingen worden achtereenvolgens in de verschillende delen van dit adviesrapport beantwoord:

1. Wat is de algemene beschrijving van Woningstichting Haag Wonen?
2. Wat zijn de belangrijkste aspecten die bijdragen aan een professionele inkoopfunctie?
3. Hoe is de huidige facilitaire inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen vormgegeven?
4. Wat is de gewenste situatie van de facilitaire inkoopfunctie van Woningstichting Haag Wonen?
5. Wat zijn de aanbevelingen op de korte en middellange termijn voor het wegnemen van de bestaande knelpunten?
6. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van de aanbevelingen op de korte en middellange termijn?

Eindproduct

Een adviesrapport waarin wordt aangegeven op welke wijze de facilitaire inkoop van Woningstichting Haag Wonen op de korte en middellange termijn geoptimaliseerd kan worden.

Opzet van het onderzoek

Voor het onderzoek is allereerst gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek naar de huidige inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen. Het MSU-model van Monczka staat hierbij centraal. De quickscan van Emeritor fungeert als hulpmiddel, om wat dieper in te gaan op de onderdelen van het MSU-model.

Het kwantitatief onderzoek naar de facilitaire inkoop is uitgevoerd met behulp van een kwalitatieve en kwantitatieve benchmark, een interne audit en een onderzoek naar de crediteurenadministratie.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van het rapport wordt een beknopte beschrijving gegeven van de organisatie van Woningstichting Haag Wonen. In hoofdstuk twee staat de opzet en uitvoering van het onderzoek centraal. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie het theoretisch onderzoek beschreven, waarna in hoofdstuk vier op de huidige situatie van de inkoopfunctie van Woningstichting Haag Wonen wordt ingegaan.

Na het theoretisch onderzoek en het onderzoek naar de huidige situatie van Woningstichting Haag Wonen, wordt in hoofdstuk vijf een beeld geschetst van de gewenste situatie. Aan de hand van de knelpunten die hieruit naar voren komen, wordt in de conclusie antwoord gegeven op de probleemstelling van het adviesrapport. Vervolgens volgen de aanbevelingen die worden ondersteund door het implementatieplan. Tot slot worden de kosten en baten van de aanbevelingen toegelicht in de financiële, personele en organisatorische consequenties.

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de organisatie van Woningstichting Haag Wonen. Hierbij komen de belangrijkste kernpunten van Haag Wonen naar voren in de missie van de organisatie. In het onderdeel organisatiestructuur wordt inzicht gegeven in de holding en de woonbedrijven van Haag Wonen. Hierbij worden in het bijzonder het Team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning en het Team Bedrijfsondersteuning genoemd, omdat deze twee teams het meest betrokken zijn bij het afstudeeronderzoek. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de Facilitaire Dienst van Haag Wonen.

1.1. Woningstichting Haag Wonen

Woningstichting Haag Wonen is sinds 27 mei 1999 ontstaan door een fusie tussen de woningstichtingen 's-Gravenhage en VZOS (Verbetering Zij Ons Streven). Beide organisaties zijn de fusie aangegaan om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen voor haar klanten, meer betrokken te raken bij leefbaarheidprojecten en een gezamenlijke aanpak van de herstructurering van de woningvoorraad te realiseren.

Woningstichting Haag Wonen is op dit moment één van de drie grootste woningcorporaties in Den Haag en beheert ruim 24.500 woningen en 2.500 bedrijfsruimten verspreid over Den Haag. Alle activiteiten zoals verhuur, beheer, ontwikkeling en verkoop van onroerend goed gaan bij Haag Wonen in de eerste plaats over mensen en wonen, waarbij de klant centraal staat.

1.1.1. Missie

De missie van Haag Wonen luidt als volgt⁴:

“Haag Wonen levert woningen en woondiensten, vanuit een sterke maatschappelijke en sociale betrokkenheid. Dat doen zij voor iedereen, maar nadrukkelijk voor hen die niet in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Voor de lagere inkomensgroepen, maar ook voor ouderen, gehandicapten en mensen die bijzondere zorg nodig hebben”.

De hoofdpunten die voortkomen uit de missie van Haag Wonen zijn als volgt samen te vatten⁵:

- Voldoende woningen voor lagere inkomens in naar inkomen gemengde wijken
- Het bieden van geschikte woningen met zorg of begeleiding
- Voldoende woningkwaliteit
- Buurten en wijken meer dan leefbaar maken
- Bewonersinvloed
- Zoveel mogelijk investeren
- Streven naar een ondernemende, gebiedsgerichte en klantgerichte organisatie.

1.1.2. Organisatiestructuur

Sinds januari 2005 bestaat de organisatie Haag Wonen uit één holding en twee zelfstandig opererende woonbedrijven⁶. De holding is de overkoepelende organisatie van Haag Wonen die de richting bepaalt. De twee woonbedrijven zijn Den Haag Centrum (Waldorpstraat) en Zuidwest (Zichtenburglaan), waar ongeveer 240 medewerkers in diverse functies werkzaam zijn. Elk woonbedrijf opereert apart en heeft eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zodat snellere besluitvorming kan plaatsvinden.

Holding

In de Holding wordt in overleg met de woonbedrijven de 'richting' voor Haag Wonen bepaald en de uitvoering bewaakt.

⁴ Jaarverslag Woningstichting Haag Wonen, 2005

⁵ Ondernemingsplan Woningstichting Haag Wonen, 2006

⁶ Bijlage1: Organisatiestructuur Woningstichting Haag Wonen

De Holding is verantwoordelijk voor het signaleren van nieuwe ontwikkelingen en het formuleren van beleid voor beide locaties van Haag Wonen⁷. De Holding bestaat uit drie onderdelen: Vastgoed & Productontwikkeling, Personeel & Organisatieontwikkeling en Financiën. Een belangrijk onderdeel van de afdeling Bedrijfsondersteuning, is het team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning.

Het team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning is verantwoordelijk voor het doorontwikkelen van de organisatie van Haag Wonen, het voorbereiden en begeleiden van organisatieveranderingen, het ontwikkelen van beleid en het leveren van ondersteunende diensten ten behoeve van de woonbedrijven en de Holding. Binnen dit team vindt kwaliteitszorg, communicatie en inkoop & contractbeheer plaats. De medewerkster L. Berghman is de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning. De medewerker Inkoop & Contractbeheer, dhr. F. Vink, is verantwoordelijk voor het sluiten en beheren van raamcontracten voor kantoorartikelen, telefoon, auto's, apparatuur, verzekeringen, enzovoorts. De Beleidsmedewerker Kwaliteit, dhr. E. Zwaanswijk is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid van Haag Wonen als geheel.

Woonbedrijven

De woonbedrijven functioneren zelfstandig, met een eigen resultaatverantwoordelijkheid. Ze worden geleid door een directeur, die zitting heeft in het directieteam van Haag Wonen. De woonbedrijven zijn verdeeld in een front- en backoffice.

De frontoffice bestaat uit een serviceteam en de wijkteams en is verantwoordelijk voor alle klantcontacten van de vestiging. Het serviceteam is verantwoordelijk voor de eerstelijns serviceverlening, terwijl de wijkteams verantwoordelijk zijn voor het beheer van bepaalde wijken.

De backoffice is verdeeld in twee teams: Team Financiën en Team Onderhoud. De beide teams worden geleid door een teamleider, die verantwoordelijk is voor de inzet en beoordeling van medewerkers en de kwaliteit van de geleverde producten. Doordat de financiële administratie en het planmatig onderhoud een plek hebben binnen het woonbedrijf, worden de lijnen tussen frontoffice en backoffice korter. Hierdoor kan de ondersteuning vanuit de backoffice worden afgestemd op de specifieke behoefte van de woonbedrijven.

Naast de primaire processen, worden er in het woonbedrijf een aantal organisatorische en ondersteunende taken verzorgd⁸. Voor de ondersteuning van de woonbedrijven, heeft elk woonbedrijf een Team Bedrijfsondersteuning. Behalve de facilitaire dienst omvat het team Bedrijfsondersteuning ook personeelszaken, beleidszaken en het secretariaat. De facilitaire dienst van beide woonbedrijven opereert voornamelijk zelfstandig. Om deze reden zijn diverse facilitaire activiteiten op locatie Waldorpstraat en locatie Zichtenburglaan verschillend georganiseerd⁹.

1.1.3. Locatie

Haag Wonen Centrum huurt één bouwdeel van het Delta Lloyd gebouw aan de Waldorpstraat te Den Haag. Delta Lloyd huurt zelf twee gebouwen die huisvesting bieden aan ongeveer 800 werknemers. Bouwdeel één heeft in totaal zes etages, waarvan Haag Wonen er vijf huurt. Hierin huisvest het woonbedrijf Den Haag Centrum en de Holding. Dit zijn in totaal ongeveer 140 werknemers. De zesde etage is verhuurd aan Vecai, een branche- organisatie voor kabelbedrijven¹⁰.

⁷ Functieboek Haag Wonen, 2005, blz. 9 - 12

⁸ Bijlage 2: Organisatiestructuur Woonbedrijf Haag Wonen

⁹ Functieboek Haag Wonen, 2005, blz. 3 - 10

¹⁰ Eerste dag gids Waldorpstraat 120, 2005

1.2. Facilitaire dienst

De facilitaire dienst van Haag Wonen, locatie Waldorpstraat is onderdeel van het Team Bedrijfsondersteuning. Als de structuur van de facilitaire dienst in de typologie van Mintzberg¹¹ wordt geplaatst, ziet men een simpele structuur. De lijnen zijn kort en er is directe supervisie van bovenaf.

Mw. C. Coppen is Teamleider Bedrijfsondersteuning van de locatie Waldorpstraat. In de facilitaire dienst werken één medewerker facilitaire dienstverlening en één coördinator facilitaire dienstverlening, die de dagelijkse werkzaamheden en de medewerkers post & archief en facilitaire dienst aansturen. De coördinator facilitaire dienstverlening neemt ook het applicatiebeheer van het huidige documentair informatiesysteem (DIS systeem) voor zijn rekening. De overige medewerkers van de facilitaire dienst regelen de postverzorging- en verzending en verzorgen kopieën. De medewerkers post & archief zorgen ervoor dat alle in- en uitgaande documenten worden gearhiveerd in het digitale archief.

Facilitaire zaken

Het huurderonderhoud en een groot aantal facilitaire zaken is uitbesteed aan het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd, die op hun beurt een Service Level Agreement (SLA) hebben afgesloten met ISS Facility Services en GTI. Het biedt voor Haag Wonen grote voordelen om mee te liften met de bestaande afspraken van Delta Lloyd, die zijn vastgelegd in de SLA¹².

De volgende facilitaire zaken zijn uitbesteed aan het Facilitair Service Bedrijf:

- Het onderhoud en beheer van het gebouw (huurdersdeel)
- Schoonmaak, glasbewassing, ongediertebestrijding, afvalverwijdering
- Catering en warme drankenvoorziening
- Sanitaire voorzieningen
- Groenvoorziening binnen en buiten
- Beveiliging
- Parkeergarage
- Integrated services zoals kwaliteitscontroles, klachtenafhandeling (Facility Center), Planon.

Haag Wonen heeft ook een aantal facilitaire diensten in eigen beheer die door de eigen facilitaire medewerkers worden uitgevoerd of ingekocht:

- Vergaderzalen + reserveringen
- Kopieervoorzieningen
- Postverwerking
- Kantoorartikelen, toners en drukwerk
- Beheer en aanschaf van kantoormeubilair
- Wagenpark
- Mobiele telefonie
- Interne verhuizingen/ verbouwingen
- Archiefbeheer
- Bibliotheekbeheer (contributies en abonnementen).

Het afstudeeronderzoek heeft betrekking op de bovenstaande lijsten met uitbestede en inbestede activiteiten en diensten van Haag Wonen, locatie Waldorpstraat. De facilitaire inkooppakketten die betrekking hebben op de primaire woonfunctie van de corporatie (zoals het onderhoud en schoonmaak van woningen) worden tot het primaire proces beschouwd en zijn niet in het onderzoek meegenomen.

¹¹ <http://www.rdrs.net/dump/mintzberg.html>

¹² Bijlage 3: Service Level Agreement met Delta Lloyd 2005

2. Onderzoeksverantwoording

Nadat in hoofdstuk één een beschrijving is gegeven van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, staat in dit hoofdstuk de opzet en uitvoering centraal. Allereerst wordt in de onderzoeksopzet toegelicht welk onderzoek is verricht. Vervolgens komen de gebruikte onderzoekstypen en dataverzamelmethode in de laatste twee paragrafen aan de orde.

2.1. Onderzoeksopzet

Om het onderzoek uit te voeren, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, de facilitaire inkoop op de korte en middellange termijn optimaliseren, met als doel een toename van de interne klanttevredenheid en kostenefficiëntie?’

Om te bepalen op welke wijze Woningstichting Haag Wonen haar facilitaire inkoop kan optimaliseren, worden diverse onderzoeken verricht.

Allereerst wordt de inkoopfunctie van Woningstichting Haag Wonen onder de loep genomen, waarbij het ‘groeimodel van Burt’ de rode draad vormt om de inkoopontwikkeling weer te geven. Bij de inkoopanalyse is gekozen voor het Michigan State University (MSU) inkoopmodel van Monczka. Dit is één van de nieuwste modellen op inkoopgebied en wordt op het moment veel gebruikt om de inkooporganisatie te analyseren. Het model geeft een duidelijk overzicht in hoofd- en ondersteunende processen, waarbij deze één voor één worden geanalyseerd.

Om invulling te geven aan het model is de quickscan van Emeritor ingevuld door een aantal belangrijke sleutelfiguren in de organisatie, namelijk door de medewerker Inkoop en Contractbeheer, de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning en de Teamleider Bedrijfsondersteuning, omdat zij het meeste betrokken zijn bij de inkoop binnen Haag Wonen. Verder is bekeken welke documenten en/of procedures binnen de organisatie aanwezig zijn.

Twee onderdelen uit het INK model worden behandeld om iets meer over de kwaliteitsborging bij contracten van Haag Wonen te vertellen. De onderdelen hebben betrekking op het management van middelen en processen. Hiervoor is gekozen, omdat de Beleidsmedewerker Kwaliteit binnen Haag Wonen normaliter het INK model gebruikt om de kwaliteit binnen de organisatie te meten.

Als derde vindt kwalitatieve benchmarking plaats om de inkoop van Haag Wonen te vergelijken met andere woningcorporaties, zoals Staedion, Rijswijk Wonen en Vestia. Hiervoor is gekozen om te toetsen of inkoop binnen de corporatiebranche inderdaad nog nauwelijks ontwikkeld is. Tevens wordt er gebruik gemaakt van een kwantitatieve benchmark om het huidige facilitaire kostenniveau van locatie Waldorpstraat te vergelijken met het kostenniveau van de locatie Zichtenburglaan en gemiddelde benchmark getallen van de markt (Facana). Reden hiervoor zijn diverse verschillen in de uitvoering van de inkoop van de facilitaire dienst tussen beide locaties.

Om de doelstelling kostenefficiëntie te benaderen, wordt met behulp van de Financiële Administratie onderzoek verricht naar de crediteurenadministratie van de facilitaire inkoop binnen Haag Wonen Waldorpstraat. Op deze manier wordt achterhaald wat er wordt ingekocht, hoeveel er wordt ingekocht en waar er wordt ingekocht. Door middel van diverse analyses wordt bekeken welke verbeteringen wenselijk zijn en welke mogelijkheden er bestaan voor kostenbesparing.

Tot slot wordt een onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van de interne medewerkers van de Waldorpstraat met betrekking tot het gehele facilitair pakket. Het doel is het verkrijgen van inzicht in de tevredenheid van de medewerkers over de uitbestede diensten via het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd én de facilitaire dienst in eigen beheer. De resultaten laten zien of de Teamleider Bedrijfsondersteuning er goed aan heeft gedaan om een groot deel van de facilitaire dienst uit te besteden aan Delta Lloyd. Hierbij kan een link worden gelegd met inkoopoptimalisatie, aangezien de kwantitatieve benchmark het kostenniveau van Waldorpstraat ten opzichte van de andere locatie en de markt weergeeft. Op deze wijze kan het prijs/kwaliteit niveau van de facilitaire diensten worden vastgesteld.

2.2. Onderzoekstypen

Baarda en de Goede onderscheiden twee soorten onderzoek: kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Van kwantitatief onderzoek is sprake wanneer informatie wordt verzameld over de hoeveelheid, omvang, frequentie of de mate van voorkomen van iets. Kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de aard, de waarde en eigenschappen¹³.

Het onderzoek ten behoeve van dit rapport wordt onderverdeeld in kwalitatief én kwantitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bestaat allereerst uit beschrijvend onderzoek. Op basis van een theoretisch kader over de kenmerken van een professionele inkoopfunctie wordt de huidige situatie van de facilitaire inkoopfunctie beschreven. Tevens bestaat het kwalitatief onderzoek uit explorerend onderzoek in de vorm van oriënterende open interviews die bij een aantal sleutelfiguren binnen de organisatie worden afgenomen.

Het kwantitatief onderzoek bestaat uit toetsend onderzoek in de vorm van enquêtes en explorerend onderzoek in de vorm van de crediteurenadministratie en een benchmark. Uit de oriënterende interviews van het kwalitatief onderzoek komen diverse aandachtspunten voor de facilitaire organisatie naar voren, waarop in de enquête dieper wordt ingegaan. De aandachtspunten worden meer gedetailleerd getoetst bij alle interne medewerkers van Haag Wonen. Als resultaat worden diverse uitspraken gedaan over de opvattingen van alle werknemers van Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, over de facilitaire organisatie. Om deze reden wordt er gesproken van een populatieonderzoek. Bij de enquête is gekozen voor het geven van rapportcijfers, omdat dit een bekend beoordelingssysteem is voor de medewerkers en ze op deze manier een cijfer kunnen geven dat overeenkomt met hun gevoel van tevredenheid. Om iets dieper in te gaan op bepaalde rapportcijfers is er tevens gekozen voor een aantal meerkeuze vragen.

2.3. Dataverzamelingsmethoden

Binnen het afstudeeronderzoek worden dataverzamelingsmethoden in de vorm van bestaande gegevens en vragen c.q. interviewen gehanteerd.

Voor de **organisatiebeschrijving** zijn bestaande gegevens gebruikt, waaronder jaarverslagen, het functieboek van Haag Wonen en diverse beleidsplannen.

De onderbouwing van de **onderzoeksverantwoording** wordt ondersteund door bestaande gegevens uit de literatuur over de verschillende methoden van onderzoek.

Het **theoretisch onderzoek** is verricht door middel van relevant literatuuronderzoek naar de facilitaire inkoop. Hierbij is gebruik gemaakt van 'bestaande gegevens' in de vorm van het MSU-model en twee onderdelen van het INK model. Het 'vragen c.q. interviewen' is verricht in de vorm van de quickscan van Emeritor bij diverse sleutelfiguren binnen de organisatie.

Bij het onderzoek naar de **huidige situatie en de bestaande knelpunten** is het 'vragen' verricht door middel van een enquête bij de medewerkers van Haag Wonen. De analysetechniek die hierbij komt kijken richt zich op tabellen, grafieken en maatstaven waarin in SPSS gemiddelden, verschillen en overeenkomsten van diverse subgroepen zijn weergegeven en geanalyseerd. Het interviewen in de vorm van een benchmark is uitgevoerd bij een viertal woningcorporaties.

De **aanbevelingen** zijn gebaseerd op de knelpunten die bestaan tussen de huidige en gewenste situatie van Haag Wonen. Deze aanbevelingen worden in het **implementatieplan** verder uitgewerkt met behulp van de Deming-cirkel. Hiervan wordt gebruik gemaakt, omdat de Deming cirkel voortkomt uit het INK model, waar al eerder in het rapport op in wordt gegaan. De aanbevelingen worden tot slot uitgewerkt in de **financiële, personele en organisatorische consequenties**.

¹³ Genet, C. *Methode van onderzoek en de markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002/2003. Code 2384

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven die gedurende het adviesrapport wordt gebruikt ter analyse van de huidige situatie van de facilitaire inkoop van Woningstichting Haag Wonen.

3.1. Inkoopfunctie binnen woningcorporaties

In de literatuur is professionele inkoop een veelbesproken onderwerp. Er bestaan uiteenlopende definities die aangeven wat ‘professionele inkoop’ precies inhoudt. Een algemene, bruikbare omschrijving van inkoop luidt als volgt¹⁴:

‘Inkoop is het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken’.

In de praktijk blijkt een kortere definitie echter het meest bruikbaar te zijn, namelijk:

‘Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat’.

Een eerste ontwikkeling in de toenemende aandacht voor inkoop in het algemeen en facilitaire inkoop in het bijzonder, is dat bedrijven zich steeds meer realiseren dat resultaatverbeteringen niet alleen behaald worden door de omzet te verhogen, maar ook door de kosten te reduceren. Sterker nog, kostenreducties zijn een effectiever instrument dan omzetverhogingen: vijf procent reductie op inkoopkosten is dertig procent verhoging van de omzet¹⁵.

In het bedrijfsleven is de inkoopfunctie over het algemeen goed georganiseerd. Ook bij overheid en gezondheidszorg heeft de laatste jaren een professionaliseringsslag plaatsgevonden. In de corporatiebranche is inkoopmanagement echter nog nauwelijks ontwikkeld¹⁶.

‘Binnen de meeste woningcorporaties bestaat (nog) geen aparte afdeling waar inkoopactiviteiten en kennis gebundeld worden. Daardoor worden winstmogelijkheden, zowel in kwalitatieve als in financiële zin, niet volledig benut’¹⁷.

Door een aantal inkoopadviseurs van PricewaterhouseCoopers is de afgelopen jaren de inkoopfunctie binnen woningcorporaties in kaart gebracht. De algemene conclusie hieruit was dat de inkoopfunctie binnen de sector van woningcorporaties nauwelijks ontwikkeld is. Volgens hen liggen er relatief grote kansen om de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever aan te pakken¹⁸. Investerings in de inkoopfunctie zullen doorgaans binnen zeer korte tijd zijn terugverdiend.

Robert Gerritsen, inkoopcoördinator Vivare Arnhem en Jaap Schuring, inkoper Wooncom Emmen, geven aan dat inkoopmanagement in de corporatiebranche nog steeds onterecht onderbelicht blijft¹⁶. Volgens hen kunnen woningcorporaties direct positief effect verwachten op het bedrijfsresultaat als zij hun inkoopproces goed organiseren. Meer dan 50 procent van de totale omzet van corporaties is namelijk gerelateerd aan het inkoopproces. Om deze reden wordt steeds vaker gedacht aan het reduceren van de inkoopkosten, wat de bovenstaande toenemende aandacht voor inkoop verklaart.

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) biedt een platform aan voor het uitwisselen van kennis en ervaring door opleidingen en werkgroepen. Eén van de onderdelen van de NEVI is het Inkoopplatform Woningcorporaties. Geregeld komt dit platform bijeen om de samenwerking en het uitwisselen van kennis en ervaring verder uit te bouwen.

¹⁴ Gelderman, dr. C.J. en Albronda, drs. B.J. *Professioneel inkopen*. 1e druk 2003. Wolters-Noordhoff. Groningen. 2^e druk 2003. ISBN 9020731181, blz. 4

¹⁵ Haring, drs. J.H.A. *Inkopen is meer dan onderhandelen alleen*. Handboek FM. Facto Media Base

¹⁶ Gerritsen, R. en Schuring, J. *Inkoopmanagement blijft onterecht onderbelicht*. Aedes verenigingsblad van woningcorporaties, 11 januari 2006

¹⁷ Jongerius, D. en Lennartz, R.E. *Inkoopmanagement in woningcorporaties*. Samson ISBN 9014072686, blz. 11

¹⁸ www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/A22DC5F3BCF5D84480256EA9004104B1

De Amerikaanse inkoophoogleraar David Burt stelt dat de inkoopfunctie van een organisatie in een vierfasenmodel kan worden geplaatst, waarbij inkoop vier ontwikkelingsstadia kent¹⁹:

- Administratieve functie: laag geplaatst in de organisatie, inkopers houden zich vooral bezig met het plaatsen en afhandelen van orders in opdracht van gebruikers
- Mechanische functie: meer oog voor commerciële aspecten, inkopers oriënteren zich op de markt en zijn op zoek naar lage prijzen
- Pro-actieve functie: inkopers nemen initiatieven, hebben een lange termijn visie en nemen initiatief in leveranciersmanagement
- Professionele functie: inkoop is een strategisch wapen in de concurrentiestrijd.

3.2. Inkoopdiagnose

De afgelopen jaren hebben vele organisaties geprobeerd de inkoopfunctie te verbeteren. Toch wordt nog steeds geconstateerd dat het organisaties ontbreekt aan management informatie, zoals het facilitaire inkoopvolume, het aantal facilitaire leveranciers, het aantal facturen dat jaarlijks van de leveranciers wordt ontvangen, het deel van de facilitaire inkoop dat via mantelcontracten wordt ingekocht en de vraag of de inkoopprocedures worden nageleefd²⁰. Een inkoopdiagnose kan als goede basis dienen voor het opstarten van professionaliserings-trajecten en besparingstrajecten. De inkoopdiagnose is een analyse van de huidige situatie en identificeert verbetermogelijkheden voor de toekomst. Het belangrijkste doel hiervan is het vaststellen van de nul situatie, waarin de huidige stand van zaken wordt geformuleerd.

Bij het onderzoek naar de inkooporganisatie kan men onderscheid maken in een kwalitatieve- en kwantitatieve diagnose.

De kwalitatieve diagnose geeft inzicht in de vraag hoe wordt ingekocht en geeft een analyse van de professionaliteit van de inkoopfunctie. De kwantitatieve diagnose geeft antwoord op de vragen door wie er wordt ingekocht, wat er wordt ingekocht en waar er wordt ingekocht. In de volgende paragrafen wordt de theorie voor de kwalitatieve en kwantitatieve diagnose beschreven.

3.2.1. Kwalitatieve diagnose

Eén van de nieuwste modellen voor de kwalitatieve analyse is het Michigan State University (MSU) inkoopmodel, ontwikkeld door Monczka. Het MSU-model bestaat uit acht hoofdprocessen en zes ondersteunende processen, die aan de hand van het model in kaart worden gebracht. Dit gebeurt door middel van interviews met sleutelpersonen binnen de organisatie, zoals budgethouders, inkopers en afdelingshoofden. Daarnaast worden documenten zoals inkoopplannen en inkoopbeleid verzameld om te analyseren²⁰.

Voor elk proces zijn beoordelingscriteria ontwikkeld en zijn niveaus van volwassenheid beschreven van niveau nul tot en met niveau tien²². Aan alle criteria van een bepaald niveau dient te zijn voldaan, voordat het oordeel over een volgend niveau van betekenis kan zijn. Hierbij geldt dat niveau tien 'best-in-class' is van het gehele proces.

Strategisch inkoopproces

Het strategische inkoopproces wordt gezien als een cyclus, te beginnen bij de vraag op welke wijze in de organisatie make or buy beslissingen worden genomen tot en met het managen op beleidsniveau van de inkoopkosten. De acht hoofdprocessen worden op de volgende pagina kort toegelicht.

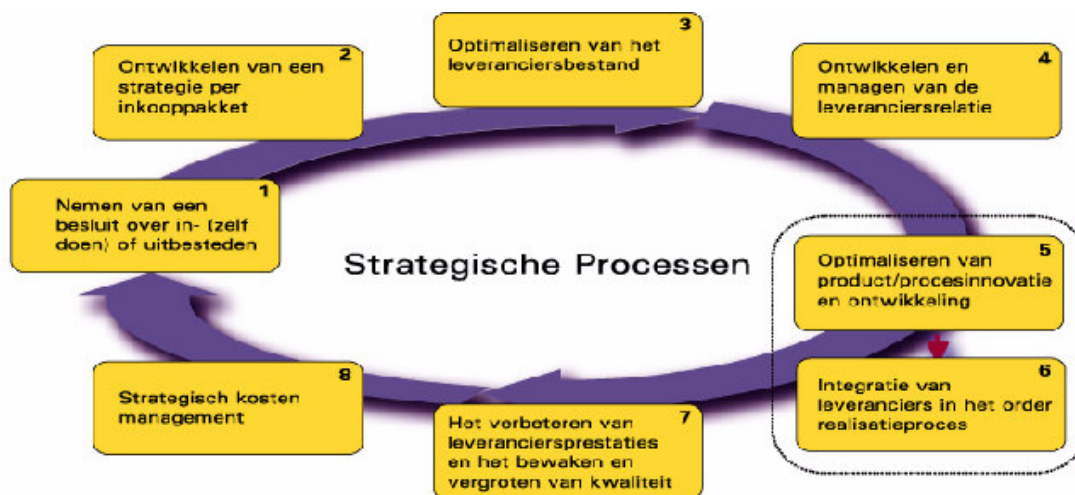
1. **Besluit over investeren of uitbesteden:** Een tien kan worden gescoord als de organisatie een multidisciplinair, organisatieoverstijgend besluitvormingsproces kent ten aanzien van investeren en uitbesteden. De organisatie scoort een 'één' als er geen gestructureerd besluitvormingsproces aanwezig is.

¹⁹ Gelderman, dr. C.J. en Albronda, drs. B.J. *Professioneel inkopen*. 1e druk 2003. Wolters-Noordhoff. Groningen. 2^e druk 2003. ISBN 9020731181, blz. 6

²⁰ Wolterink, A. consultant Pro Mereor. *Inkoopdiagnose, een zinvol inkoopinstrument?* Augustus 2005

²¹ Bijlage 4: Hoofd- en ondersteunende processen MSU-model

2. **Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket:** Dit hoofdproces identificeert in hoeverre de organisatie een professioneel beleid heeft ontwikkeld voor de diverse inkoopsegmenten. Vervolgens wordt de inkoopbehoefte van de organisatie vastgesteld en wordt een bijpassende inkoopstrategie per inkooppakket geformuleerd.



3. **Optimaliseren van het leveranciersbestand:** Het proces om het juiste aantal geschikte leveranciers voor de organisatie vast te stellen en ervoor te zorgen dat het leveranciersbestand actueel is. Als de organisatie bijvoorbeeld een gedocumenteerd leveranciersselectieproces kent gebaseerd op toekomstige behoeften, waarbij er regelmatig beoordelingen plaats vinden van alle strategische leveranciers, wordt een 'acht' gescoord.
4. **Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie:** Bij dit proces worden relaties met strategische leveranciers op basis van een zakelijke, transparante aanpak geoptimaliseerd
5. **Optimaliseren van product- en procesinnovatie en ontwikkeling:** Het vinden van de juiste wijze om kennis in de markt optimaal te benutten om de eigen producten en processen in de organisatie te innoveren en te ontwikkelen
6. **Integratie van leveranciers in het order realisatieproces:** In dit proces wordt geanalyseerd in welke mate bijvoorbeeld bestel- en facturatie processen geautomatiseerd zijn.
7. **Het verbeteren van leveranciersprestaties, het bewaken en vergroten van de kwaliteit:** Dit proces inventariseert onder andere de mate waarin leveranciersprestaties worden gemeten en samen met de leverancier worden geoptimaliseerd.
8. **Strategisch kostenmanagement:** Activiteiten van de inkoper en leverancier om kosten en veroorzakers te identificeren en prioriteiten te stellen, voornamelijk gericht op kosten reductie.

Ondersteunend inkoopproces

De ondersteunende inkoopprocessen vormen de basis voor de strategische hoofdprocessen. Als de ondersteunende processen niet goed genoeg zijn ingericht, is het onmogelijk om een hoog volwassenheidsniveau te bereiken voor de strategische hoofdprocessen.

1. **Vaststellen plannen en beleid voor inkoop:** Dit proces geeft weer in hoeverre inkoopplannen en het inkoopbeleid zijn afgestemd op het algemene organisatiebeleid.
2. **Inrichting van de inkooporganisatie:** Een belangrijk aspect hierbij is in hoeverre inkoop een strategische rol in de organisatie vervult. Indien de inkooporganisatie volledig in lijn is met het algemene beleid en doelstellingen en er functiescheiding bestaat tussen strategische-, tactische- en operationele inkoop, kan de organisatie een 'tien' scoren.
3. **Ontwikkelen van inkoopprocedures:** Bij dit proces wordt geïnterviewd in hoeverre een organisatie gebruik maakt van inkoopprocedures voor alle zes fasen in het inkoopproces om de inkoop zo optimaal (efficiënt en effectief) mogelijk te laten verlopen.
4. **Prestatie-indicatoren voor inkoop:** Met behulp van inkoopprestatie metingen wordt in dit proces de nadruk gelegd op het behalen van een maximaal resultaat in relatie tot de gestelde doelen. Dit geldt zowel voor de interne inkoop als de leveranciersprestaties.

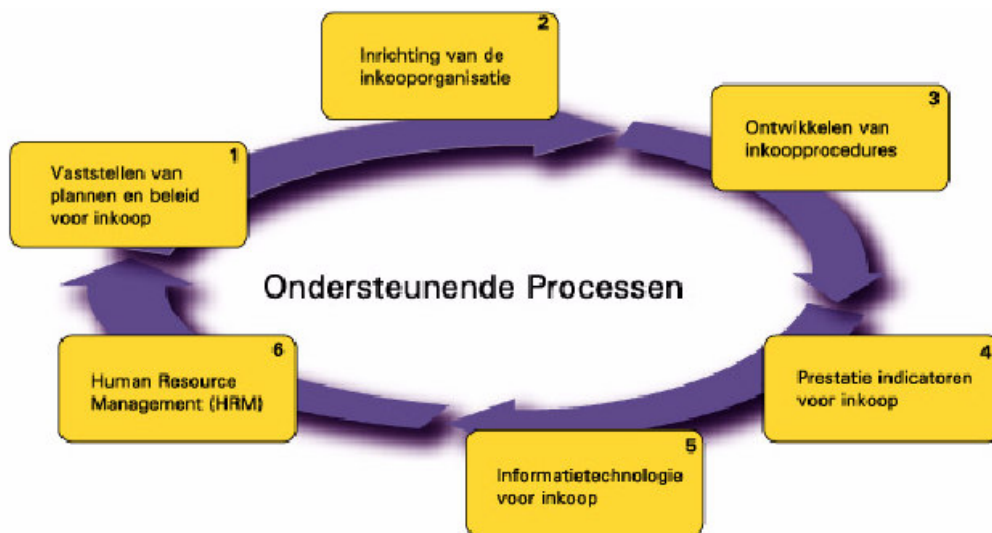
5. **Informatietechnologie voor inkoop:** Er wordt bekeken in hoeverre ondersteunende informatiesystemen en informatietechnologie binnen de inkoopfunctie zijn geïntegreerd. Internettechnologie kan op vele wijzen in het inkoopproces gebruikt worden.

E-procurement wordt gedefinieerd als het gebruik van Internet technologie in het inkoopproces. Als gekeken wordt naar de zes fasen in het inkoopproces, zijn de mogelijkheden voor het toepassen van e-procurement het grootst bij de operationele fasen bestellen en bewaken. Door gebruik te maken van e-ordering in deze fasen, kan de efficiëntie van bestel- en bewaakprocessen verhoogd worden en de doorlooptijden verkort. E-ordering is het elektronisch aanvragen, bestellen en bewaken van producten en diensten door de medewerkers van een organisatie, binnen de kaders van het tactische inkoopproces²³.

Er bestaan drie verschillende grondvormen van elektronisch bestellen en factureren²⁴:

- Sell side: het bestellen uit verschillende, door de leveranciers zelf beheerde catalogi, waarin producten en diensten van de leveranciers zijn opgenomen
- Buy side: Het bestellen uit een door de eigen organisatie beheerde catalogus, waarin producten en diensten van verschillende leveranciers zijn opgenomen
- Market side: Het bestellen uit een, door een Application Service Provider, beheerde catalogus, waarin producten en diensten van verschillende leveranciers zijn opgenomen.

6. **Human resource management:** Identificatie van noodzakelijke competenties om organisatie- en inkoopdoelstellingen te realiseren tot en met de implementatie ervan. Belangrijke aspecten hierbij zijn beloning, training, werving en selectie en kennisbehoud.



3.2.2. Kwantitatieve diagnose

De facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor het primaire proces worden ingekocht. Deze inkoop, inclusief het selecteren van leveranciers en het bestellen gaat in veel organisaties buiten de inkoopafdeling om. Het grootste deel wordt uitgevoerd door medewerkers die de faciliteiten in hun werk nodig hebben: de gebruikers. Dit zijn echter geen professionele inkopers, waardoor veel inkoopregels worden overtreden: te weinig tijd om heldere specificaties op te stellen, er worden geen concurrerende offertes aangevraagd en er vinden weinig tot geen onderhandelingen plaats²⁵. Om deze redenen is er vooral bij de inkoop van facilitaire producten en diensten veel ruimte voor professionalisering.

²³ Es, W. en Postmes, P. *Facilitair inkoopmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2005/ 2006. Code 2357. Blz. 84.

²⁴ Profiel FM & Inkoop. *Bijlagen bij businesscase CJIB*.

²⁵ Gelderman en Albronda. *Professioneel inkopen*. 1e druk 2003. Wolters-Noordhoff. ISBN 9020731181, blz. 20-22

Om een goede indicatie te krijgen van de kostengebieden met een besparingspotentieel op de facilitaire inkoop, wordt een toetsing van de crediteurenadministratie en een toetsing van de eigen organisatie aan de markt gedaan.

Crediteurenadministratie

De crediteurenadministratie van een organisatie is een goede bron van informatie om het besparingspotentieel te herkennen. Door het aantal leveranciers per inkooppakket en het aantal facturen per leveranciers in kaart te brengen, wordt een indruk van de facilitaire inkoop van een organisatie verkregen.

In de ABC-analyse wordt de inhoud van het leveranciersbestand in drie groepen ingedeeld op basis van omzet per leverancier²⁶:

- A-groep: vertegenwoordigt een groot deel van de omzet, maar een klein deel van de leveranciers
- B-groep: vormt de middenmoot
- C-groep: vertegenwoordigt een klein deel van de omzet, maar een groot deel van de leveranciers

Gebaseerd op alleen maar financiële criteria laat de ABC-analyse de concentratie van het facilitaire inkooppakket zien en laat zien waar de grootste invloed op de kosten en winst kan worden uitgeoefend. Verder wordt bekeken welke artikelgroepen in de toekomst de meeste aandacht verdienen voor verbetering.

Benchmarking

Benchmarking is het vergelijken van de interne cijfers of gegevens van een organisatie met de kengetallen van vergelijkbare organisaties of gemiddelde facilitaire kengetallen. De interne cijfers kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de huisvestingskosten per m² of de kosten voor kantoorartikelen per medewerker. De vergelijking geeft een indicatie van het mogelijke besparingspotentieel. Op basis van benchmarking kan een organisatie onderzoeken of het een hoog kostenniveau kent voor bepaalde producten of diensten.

Er kan onderscheid worden gemaakt in een kwantitatieve en kwalitatieve benchmark. Bij kwantitatieve benchmarking ligt de nadruk op kengetallen die een zo compleet mogelijk beeld van de organisatie en haar dienstverlening moeten geven.

Bij kwalitatieve benchmarking worden interviews en vragenlijsten in de eigen organisatie en vergelijkende organisaties uitgezet die betrekking hebben op een aantal aandachtsgebieden²⁷.

3.2.3. Professionele inkooporganisatie

Nadat in bovenstaande paragrafen het accent is gelegd op de instrumenten waarmee een organisatie de professionaliteit van de inkoopfunctie kan meten, wordt in deze paragraaf samenvattend aangegeven waaraan een echte 'professionele inkooporganisatie' moet voldoen.

Om een pro-actieve of professionele strategische inkoopfunctie volgens David Burt te realiseren moet een inkooporganisatie voldoen aan de volgende voorwaarden die bijdragen aan het zekerstellen van de korte- en lange termijn inkooppositie van een organisatie:

- Draagvlak en acceptatie bij de interne klanten van de organisatie
- Ondersteunende en sturende voorwaarden die de basis leggen voor professionele inkoop
- Aandacht voor strategische vraagstukken, zoals leveranciers- en kostenmanagement
- Inzicht in management informatie, zoals inkoopvolume, aantal leveranciers en facturen
- Nadruk op de tactische fasen binnen het inkoopproces
- Gebruik van analyse methoden, zoals marktonderzoek en benchmarking
- Elektronische ondersteuning van het operationele inkoopproces

²⁶ Gelderman en Albronda. *Professioneel inkopen*. 1e druk 2003. Wolters-Noordhoff. ISBN 9020731181, blz. 100-102

²⁷ www.ioo.nl/index.cfm/10,565,87,32,html

3.3. Kwaliteitsborging

Kwaliteit wordt vaak gerelateerd aan de behoeften en wensen van de afnemer. Er zijn echter diverse instrumenten beschikbaar om de kwaliteit binnen een organisatie te meten. Om een beeld te krijgen van de klanttevredenheid en de geleverde kwaliteit kan gebruik gemaakt worden van interviews en enquêtes. Klanttevredenheid draagt immers bij aan minder klachten en gemotiveerde medewerkers, met als gevolg een hogere productiviteit. Het is dus van belang om negatieve ervaringen bij de interne klant te voorkomen en positieve ervaringen vanuit de organisatie te stimuleren.

Observaties en klachten geven daarnaast een beeld van wat er bij de interne klanten leeft. Observaties geven echter slechts zicht op het gedrag van mensen, en klachten worden slechts door een gering aantal interne klanten geuit. Om deze redenen is het belangrijk de kwaliteit tevens met objectieve instrumenten te meten. Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van een kwaliteitmeetsysteem, een VSR meetsysteem voor de schoonmaakqualiteit en aan het gebruik van prestatie-indicatoren.

3.3.1. INK model

Prestatie-indicatoren worden ontwikkeld om organisaties beter te besturen. Het zijn kwantitatieve gegevens die inzicht geven in de prestaties van een bepaald proces. De gemeten prestaties worden vergeleken met een bepaalde normering. Op basis van de gemeten prestaties wordt vastgesteld of men bij afwijkingen actie moet ondernemen²⁸.

Het is belangrijk om prestatie-indicatoren jaarlijks te meten, om op die manier de continuïteit van de kwaliteit te waarborgen. Tevens dient men afspraken te maken over de consequenties bij afwijking van de normering.

Om te bepalen of de gestelde doelen van een organisatie daadwerkelijk bereikt worden, kan het INK model als hulpmiddel dienen, zonder het direct in zijn volle omvang toe te passen.

Het INK model is geschikt voor het uitvoeren van diagnoses, het invoeren van verbeteringen en het besturen van de organisatie.

Twee belangrijke punten die uit het INK model naar voren komen zijn het management van middelen en het management van processen²⁹.

Het management van middelen houdt zich bezig met de manier waarop de beschikbare middelen (zoals kennis, materiaal en technologie) worden ingezet om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. De manier waarop wordt samengewerkt met leveranciers om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt ook onder management van middelen. Het management van processen gaat in op de manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert.

3.3.2. Interne audit

Een belangrijk meetinstrument voor de kwaliteit van de uitbestede facilitaire diensten en het functioneren van de eigen facilitaire dienst is het meten van de eigen interne klanten³⁰. Door middel van een interne audit kan de tevredenheid van de medewerkers van een organisatie worden getoetst. Op deze wijze wordt de gehele facilitaire dienst doorgelicht, waarna men op basis van de resultaten verbeteracties kan ontwikkelen.

²⁸ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J. Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk 1998. Kluwer. ISBN 9026728875

²⁹ www.ink.nl/public/?dirID=23

³⁰ Beij, H. van de en Broekhuis, M en Gieskes, J. *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 1e druk 2001. Kluwer. ISBN 9014080891

4. Huidige situatie

In dit hoofdstuk staat de huidige situatie van de inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen centraal. Als eerste wordt ingegaan op de algemene inkoop situatie van Haag Wonen die is onderzocht met behulp van de quickscan van Emeritor. Vervolgens wordt de genoemde kwalitatieve inkoopanalyse uit het theoretische kader uitgewerkt met behulp van het MSU-model. In de kwantitatieve inkoopanalyse komen een ABC-analyse, crediteuren-analyse, benchmark en interne audit aan bod. Tot slot worden de resultaten uit de interne audit onder alle medewerkers van Haag Wonen Waldorpstraat toegelicht.

4.1. Inkoopfunctie binnen Haag Wonen

Met behulp van de quickscan van Emeritor is de inkoopfunctie binnen Haag Wonen onder de loep genomen. De quickscan is ingevuld door een aantal belangrijke sleutelfiguren in de organisatie: de medewerker Inkoop en Contractbeheer, de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning en de Teamleider Bedrijfsondersteuning Waldorpstraat³¹. Aan de hand van diverse gesprekken met interne medewerkers en met de Teamleider Bedrijfsondersteuning van de Zichtenburglaan is de quickscan als laatste door mijzelf ingevuld.

Uit de confrontatie tussen de verwachting van bovenstaande medewerkers ten opzichte van de inkoopfunctie binnen Haag Wonen en het eindresultaat van de vier ingevulde quickscans komt ongeveer hetzelfde resultaat naar voren. De verwachtingen van de medewerkers betreffende de professionaliteit van de huidige inkoopfunctie zijn niet zo erg hoog. Hoe verder de score in het web naar de binnenkant is gelegen, hoe minder goed de inkoopfunctie is geregeld. In de daadwerkelijke eindscore ligt het niveau van de operationele inkoop erg laag en de besturing van de inkoop scoort ook niet zo hoog. De overige onderdelen liggen rond de vier op een schaal van nul tot en met tien, waaruit blijkt dat er nog kansen voor Haag Wonen op inkoopgebied liggen.

4.2. Kwalitatieve diagnose Haag Wonen

Om de inkoopdiagnose in de praktijk op Haag Wonen toe te passen, worden in de kwalitatieve diagnose de hoofd- en ondersteunende processen uit het theoretische kader uitgewerkt.

4.2.1. Strategisch inkoopproces

Hoofdproces 1: Besluit over in- of uitbesteden

Bij facilitaire inkoop is zeer waarschijnlijk voordeel te behalen door beter in te kopen dan tot nu toe, tegen andere of betere condities, bij dezelfde of andere leverancier, maar ook door na te gaan of het zelf doen nog wel profijt oplevert, gezien de mogelijkheden van de markt³².

Binnen Haag Wonen Waldorpstraat is niet volstrekt bewust gekozen om een groot deel van de facilitaire dienst uit te besteden aan Delta Lloyd. Deze gelegenheid deed zich voor, bij verhuizing van Haag Wonen van locatie Zoutkeetsingel naar de Waldorpstraat. Voor de verhuizing is er een kleine benchmark door Deloitte gehouden, om te onderzoeken hoe de kosten bij de uitbesteding aan Delta Lloyd ten opzichte van de markt stonden. Er is echter geen gestructureerde kosten- en batenanalyse opgezet.

Bij beslissingen over in- of uitbesteding wordt de deskundigheid van de medewerker Inkoop en Contractbeheer meestal wel betrokken, waarna in samenwerking met de betreffende afdeling een besluit wordt genomen, gebaseerd op diverse criteria, zoals kwaliteit, beschikbare capaciteit en aanwezige kennis. Het volwassenheidsniveau dat hier het beste bij past is niveau twee.

Hoofdproces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

Het volwassenheidsniveau voor dit proces ligt op één. Om kansrijke gebieden voor inkoop te identificeren is het belangrijk om producten en diensten in te delen in inkooppakketten. Er wordt op dit moment binnen Haag Wonen nog niet gewerkt met inkooppakketten of productgroepen. Indien er leveranciers- en marktonderzoek wordt verricht, vindt dit ad hoc plaats.

³¹ Bijlage 5: Resultaten van de Quickscan van Emeritor

³² Facto Mediabase: *Stappenplan facilitaire inkoop*

Hoofdproces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand

Een overzichtelijk en transparant leveranciersbestand waarin de hoeveelheid facilitaire producten en diensten met het aantal leveranciers wordt vermeld, wordt niet bijgehouden door de medewerker Inkoop en Contractbeheer. Leveranciersselectie is voornamelijk gericht op prijs, kwaliteit en het gevoel bij het bedrijf. Er worden ad hoc acties ondernomen op het optimaliseren van het leveranciersbestand, door het wegsnijden van overspecificaties en het onderbrengen van producten bij minder leveranciers³³. Er is echter nog geen formeel en gedocumenteerd leveranciersselectie proces aanwezig, waardoor het volwassenheidsniveau op één blijft liggen.

Hoofdproces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

Binnen Haag Wonen is voor zestien procent van de facilitaire dienst een Service Level Agreement opgesteld, waarin duidelijke specificaties staan vermeld over de af te nemen producten en diensten. Met de leverancier van deze SLA, Delta Lloyd, vindt jaarlijks overleg plaats over verbetering van de prestaties van ISS en GTI. Hierbij wordt in samenwerking met ISS en GTI gewerkt aan prestatieverbetering.

Bij de overige facilitaire leveranciers wordt geen onderscheid gemaakt in de onderhandelingen en wordt er niet gewerkt aan vergaande samenwerking.

Aangezien er geen inkoopbeleid aanwezig is, waarin vermeld staat met welke leveranciers men een strategische relatie dient op te bouwen, ligt de volwassenheids nog onder niveau één.

Hoofdproces 5: Optimaliseren van product- en procesinnovatie en ontwikkeling

De kennis in de leveranciersmarkt van Haag Wonen wordt niet voldoende benut om de eigen producten en processen te optimaliseren. Leveranciers worden namelijk niet getriggerd om actief met de organisatie mee te denken om te innoveren en kosten te besparen. Er zijn geen product- en proces innovatiebeleid en procedures aanwezig, waarin de rol van inkoop en leveranciers worden beschreven. Het bijbehorende volwassenheidsniveau ligt op één.

Hoofdproces 6: Integratie van leveranciers in het order realisatieproces

Het volwassenheidsniveau ligt op één, omdat leveranciersintegratie in het orderproces bij Haag Wonen niet of nauwelijks aantoonbaar is. Haag Wonen maakt geen gebruik van elektronische bestelcatalogi van leveranciers om het bestelproces efficiënter te laten verlopen.

Hoofdproces 7: Verbeteren van leveranciersprestaties, het bewaken en vergroten van kwaliteit

Zoals eerder vermeld is er geen overzichtelijk en transparant leveranciersbestand binnen Haag Wonen aanwezig, waarin de hoeveelheid producten/ diensten met het aantal leveranciers wordt vermeld. Hierdoor heeft de inkoper slecht zicht op het totale aantal aanwezige facilitaire leveranciers en de mogelijkheden voor leveranciers reductie. Tevens is het hierdoor lastig om te bepalen welke leveranciers het grootste potentieel bieden om de prestaties te verhogen. Verbeteringsacties door een eenvoudige meting van de leveranciersprestaties, gebeurt slechts op ad hoc basis. Het volwassenheidsniveau hierbij ligt op twee.

Hoofdproces 8: Strategisch kostenmanagement

De volwassenheid in dit proces ligt op niveau twee. De focus bij het kostenmanagement binnen Haag Wonen ligt voornamelijk op de prijs onderhandeling met de leveranciers en het beter benutten van bestaande contracten.

De interne klanten van Haag Wonen maken bijna altijd gebruik van de mantelovereenkomst met Delta Lloyd, omdat deze overeenkomst via de Teamleider Bedrijfsondersteuning verloopt. Doordat de facilitaire diensten die onder de mantelovereenkomst vallen nog niet volledig bij alle medewerkers binnen de organisatie bekend zijn, vindt er decentraal een enkele keer maverick buying plaats. Een voorbeeld hiervan kan gevonden worden in de groenvoorziening die onder de mantelovereenkomst valt.

Eén van de medewerkers van Haag Wonen heeft op eigen gelegenheid een leverancier benaderd om planten te kopen, omdat hij niet op de hoogte was van het feit dat de groenvoorziening in het contract met Delta Lloyd is afgesloten³⁴.

³³ Berghman, M.E., Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning. *Quickscan Emeritor*

³⁴ Coppen, C, Teamleider Bedrijfsondersteuning. *Gesprek over maverick buying*. 22 maart 2006

Binnen het woonbedrijf wordt niet bijgehouden welke afdelingen welke facilitaire producten inkopen. Een paar jaar geleden is er met kostenplaatsen gewerkt, maar dit gaf teveel administratieve rompslomp. Wel wordt er onderscheid gemaakt tussen de Holding en het Woonbedrijf van de Waldorpstraat. Er is een standaardverdeelsleutel (24%, 76%) die gebaseerd is op het aantal medewerkers dat in de Holding en het Woonbedrijf werkt. De Teamleider Bedrijfsondersteuning houdt voor de facilitaire onderdelen bij of deze verdeling juist is en past de verdeelsleutel jaarlijks aan.

4.2.2. Ondersteunend inkoopproces

Proces 1: Vaststellen plannen en beleid voor inkoop

Een overkoepeling van het inkoopproces en de ondersteunende processen wordt gevormd door het inkoopbeleid³⁵. Op dit moment is er binnen Woningstichting Haag Wonen geen inkoopbeleid opgesteld dat schriftelijk dan wel mondeling vastligt. Tevens is er geen inkoophandboek aanwezig waarin de missie en doelstellingen van de inkoopfunctie vastliggen. Het is onduidelijk of het organisatiebeleid als uitgangspunt dient voor de inkoopfunctie en of het op andere beleidsterreinen is afgestemd, zoals een milieu of financieel beleid. Het volwassenheidsniveau voor dit proces is een één.

Proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

Het volwassenheidsniveau ligt tussen de één en twee in. Binnen Woningstichting Haag Wonen is geen sprake van een inkoopafdeling op zich. De medewerker inkoop en contractbeheer valt onder de verantwoordelijkheid van de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning. Er is enigszins sprake van een gecoördineerde inkoopstructuur, waarbij de medewerker Inkoop en Contractbeheer in principe de centrale persoon in de organisatie is voor de facilitaire inkoop. Decentraal worden de facilitaire producten en diensten ingekocht door de Teamleiders Bedrijfsondersteuning van beide locaties. Op dit moment wordt er nog niet voldoende invulling gegeven aan de bovenstaande structuur. Er is een duidelijke scheiding aanwezig in de verantwoordelijkheid over de diverse producten en diensten. De medewerker Inkoop en Contractbeheer houdt zich bezig met het wagenpark en telefonie, terwijl de Teamleiders Bedrijfsondersteuning zich bezig houden met de overige facilitaire producten en diensten. Dit zou niet het geval moeten zijn. De Teamleiders Bedrijfsondersteuning betrekken de medewerker Inkoop en Contractbeheer niet voldoende bij nieuwe aankopen, terwijl deze medewerker hierbij juist een centrale rol zou moeten spelen.

Aan de hand van de verschillende fasen van het inkoopmodel wordt hieronder per fase beschreven in welke mate deze wordt doorlopen en hoe de inkooporganisatie binnen Haag Wonen is ingericht.

Specificeren

*De inkoper wordt door de Facilitair Manager te weinig betrokken bij het aanbestedingsproces. Facilitair Managers moeten meer oog hebben voor de argumenten van de afdeling inkoop*³⁶. De mate waarin de fase specificeren door de medewerker Inkoop en Contractbeheer van Haag Wonen wordt doorlopen hangt af van de inkoop situatie. De Teamleiders Bedrijfsondersteuning besluiten of de medewerker Inkoop en Contractbeheer wordt betrokken bij het opstellen van de specificaties in geval van een new- task aankoop. Er wordt door de Teamleider Bedrijfsondersteuning (soms in samenwerking met medewerker inkoop en contractbeheer) vastgesteld aan welke eisen het te kopen product of dienst moet voldoen, waarna dit wordt vastgelegd in een Programma Van Eisen. In geval van andere koopsituaties (herhalingsaankopen of gewijzigde aankoop) wordt de specificatiefase decentraal door de Teamleiders Bedrijfsondersteuning doorlopen. Er zijn geen checklists en standaarden aanwezig die ondersteuning bieden bij het opstellen van de specificaties.

³⁵ Harink, J.H.A. en , Lennartz, R.E. en Trompetter, A en , Veeke, R.N.F. *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*. 1e druk 2000. Samsom. ISBN 9014066066

³⁶ Bakker, P. *Facilitair manager luistert niet naar afdeling inkoop*. Weekblad Facilitair & Gebouwbeheer, 8 maart 2006, blz. 12

Selecteren

Op basis van ervaring met leveranciers uit het verleden wordt bij een new task aankoop bepaald welke drie leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen. Er zijn voor de selectie van leveranciers geen eenduidige selectiecriteria aanwezig. De criteria waarop leveranciers worden beoordeeld zijn prijs, kwaliteit en het gevoel bij het bedrijf. Voor de beoordeling van de offertes is geen checklist aanwezig. Er wordt niet gewerkt met wegingsfactoren of een ander beoordelingssysteem. Indien offertes zijn aangevraagd door de Teamleider Bedrijfsondersteuning, dan wordt ze ook door haar beoordeeld. Indien de medewerker Inkoop en Contractbeheer de offerte aanvraagt, beoordeelt hij de offerte. Hierin wordt nog niet voldoende samengewerkt, waardoor onvoldoende gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis en ervaring. Voor de herhalingsaankopen zoals kantoorartikelen worden geen offertes aangevraagd.

Contracteren

Na de offertebeoordeling van een new task aankoop, onderhandelt de medewerker Inkoop en Contractbeheer of de Teamleider Bedrijfsondersteuning over de voorwaarden, waarna vervolgens een leverancier wordt geselecteerd. De onderhandelingen worden beperkt gestructureerd voorbereid, waarbij de voornaamste focus ligt op de te behalen resultaten. Er wordt geen tactiek of strategie per leverancier gevolgd; er wordt niet met een inkoopportfolio gewerkt. Het tekenen van de contracten gebeurt door dhr. P. Winter, de Manager Personeel & Organisatieontwikkeling. Zonder zijn toestemming worden contracten niet afgesloten. Bij het afsluiten van contracten werkt Haag Wonen niet met algemene inkoopvoorwaarden. Het team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning is van plan deze in de toekomst op te stellen.

Met betrekking tot contractbeheer bevindt Haag Wonen zich in een oriënterende fase. De contractgegevens van contracten worden wel vastgelegd, maar de meeste basisgegevens van de contracten zijn nog niet volledig op de juiste manier op één centraal punt vastgelegd. De medewerker inkoop en contractbeheer herkent echter wel het nut van het vastleggen van lopende contracten en het up-to-date houden daarvan.

Bestellen

Binnen Haag Wonen zijn enkele personen bevoegd om te bestellen. In de functie van de medewerker Inkoop en Contractbeheer is vastgelegd dat hij verantwoordelijk is voor het sluiten en beheren van raamcontracten voor kantoorartikelen, telefoon, auto's, apparatuur, verzekeringen, enzovoorts. Binnen zijn functie richt hij zich echter voornamelijk op telefonie en het wagenpark, waardoor de Teamleider Bedrijfsondersteuning zich zonder specifieke inkoopkennis op de overige facilitaire producten en diensten focust. Hierdoor wordt er geen optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die er bestaan in het tactische bestelproces. Voor het operationele facilitair proces (zoals het bestellen van kantoorartikelen) zijn de medewerker post en archiefzaken en secretaresse bevoegd om bestellingen te doen. Deze personen zijn over het algemeen bekend binnen de organisatie. Bij artikelen die meer kosten dan € 50,-, is autorisatie verplicht van de eigen Teamleider. Dit is echter niet goed vastgelegd en bekendgemaakt onder de interne medewerkers, zodat niet iedereen weet door wie en bij welk bedrag een aanvraag geautoriseerd moet worden.

Indien de interne medewerkers een bestelling willen plaatsen voor kantoorartikelen, gaan zij naar de secretaresse, waarna de medewerker post en archiefzaken vervolgens in samenwerking met de secretaresse de artikelen eens in de twee weken telefonisch bestelt. Bij het aanvragen van folders gaat er eerst een aanvraag naar de secretaresse, waarna zij vervolgens de aanvraag doormailt naar de medewerker post en archiefzaken.

Bewaken en nazorg

Deze fase bestaat uit het bewaken van de contracten, het bewaken van de bestellingen en facturering. De Teamleider Bedrijfsondersteuning elk kwartaal accountgesprekken met Delta Lloyd, bepaalt of de geleverde prestaties goed zijn en spreekt de leverancier daarop aan. Bij de Teamleider Bedrijfsondersteuning is goed bekend wanneer het contract met Delta Lloyd afloopt, zodat ze weet wanneer ze actie moet ondernemen om de prestaties te bewaken.

Omdat de overige contracten niet volledig op één centraal punt worden verzameld en geanalyseerd, vindt er geen structurele bewaking van deze contracten plaats.

Het bewaken van de bestellingen verloopt goed. Geleverde bestellingen van bijvoorbeeld kantoorartikelen worden bij aflevering zorgvuldig door de secretaresse gecontroleerd, waarbij de pakbon wordt ondertekend. Verkeerd geleverde goederen worden retour gestuurd en juiste artikelen worden door de postafdeling over alle afdelingen bezorgd.

Als laatste is facturering belangrijk in deze fase. Er vindt hierbij controle plaats op prijs en prestatie. Bij goedkeuring van de geleverde artikelen wordt de factuur betaald door de Financiële Administratie. Een knelpunt hierbij is dat het niet altijd duidelijk is door wie de facturen goedgekeurd worden. De Teamleider Bedrijfsondersteuning weet soms niet goed welke facturen van facilitaire diensten bij de medewerker Inkoop en Contractbeheer terecht komen, en andersom. Zo heeft de Teamleider Bedrijfsondersteuning bijvoorbeeld een budget voor parkeerkaarten. De facturen van de parkeerkaarten komen echter terecht bij de medewerker Inkoop en Contractbeheer, waardoor de Teamleider haar budget niet goed kan beheren en bewaken. Hieruit blijkt weer dat de taken en verantwoordelijkheden niet duidelijk vastliggen.

Een ander knelpunt bij de facturering is het feit dat de facturen soms te lang bij de financiële administratie blijven liggen, voordat ze verwerkt worden. Hierdoor heeft de leverancier van de kantoorartikelen in het verleden wel eens een stop gezet op de levering. Er zijn geen afspraken gemaakt met leveranciers over de frequentie van de facturen.

Proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

Binnen Haag Wonen zijn geen procedures vastgelegd voor de zes fasen van het inkoopproces die staan beschreven in het vorige strategische proces. De organisatie maakt geen gebruik van inkoopprocedures op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het volwassenheidsniveau voor dit proces op één ligt.

Proces 4: Prestatie-indicatoren voor inkoop

Het volwassenheidsniveau ligt op één. Binnen Haag Wonen is een basispakket aanwezig van prestatie-indicatoren voor leveranciers, zoals indicatoren voor prijs, kwaliteit en levertijd.

Delta Lloyd heeft in de SLA met haar leveranciers prestatie-indicatoren opgenomen, waaraan de leveranciersprestaties worden gemeten. Haag Wonen heeft hier echter geen zicht op, zodat volledige beoordeling van de leveranciersprestaties lastig is. Er is tevens nog geen systematische indeling voor de facilitaire inkooppakketten aanwezig.

Proces 5: Informatietechnologie voor inkoop

Het volwassenheidsniveau voor dit proces ligt wederom op één. Voor het operationele bestelproces is geen elektronische ondersteuning aanwezig. Bij de financiële administratie wordt gebruik gemaakt van een financieel systeem ter ondersteuning van het verwerken van betalingen en facturen. Voor verslaglegging van de contracten is ook geen elektronisch systeem aanwezig.

Proces 6: Human resource management

Het volwassenheidsniveau voor dit proces ligt op twee. In de organisatie wordt gewerkt met een functieboek, waarin de functiebeschrijving en competenties voor de medewerker Inkoop en Contractbeheer staan omschreven. Hierbij worden individuele doelstellingen gesteld en vindt persoonlijke beoordeling plaats.

4.3. Kwantitatieve diagnose Haag Wonen

Bij Haag Wonen bestaat de facilitaire inkoop onder andere uit het inkopen van diensten, zoals schoonmaak, catering, beveiliging, etc. Verder worden allerlei facilitaire producten zoals kantoorartikelen, drukwerk en meubilair ingekocht. Om de huidige facilitaire inkoop te onderzoeken, zijn enkele analyses verricht die in onderstaande subparagrafen worden besproken.

4.3.1. Crediteurenadministratie

Aangezien er geen overzichtelijk en transparant leveranciersbestand aanwezig is binnen Haag Wonen, is uit de crediteurenadministratie van de Waldorpstraat een overzicht gemaakt van de facilitaire leveranciers uit 2005 met het bijbehorende inkoopvolume en facturen³⁷.

Analyse van de leveranciers

Het inkoopvolume van de facilitaire diensten en producten van Haag Wonen, locatie Waldorpstraat bedroeg in 2005 € 992.610,33, waarbij is ingekocht bij 93 leveranciers. Het bedrag is exclusief personeelskosten, afschrijvingen en sociale lasten. Het zijn dus de werkelijke materiele kosten. Het inkoopvolume is gebaseerd op 140 medewerkers, waarbij het gemiddelde bedrag per medewerker op bijna € 7100,- terecht komt. Om een beter beeld te verkrijgen van de leveranciers en het aantal facturen is een ABC-analyse verricht.

ABC Analyse	Totaal bedrag facilitair inkoopvolume	% van totale inkoopvolu me	Gemiddeld factuurbedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers	% van totaal aantal leveranciers
A-Leveranciers	€ 902.685,59	90,94%	€ 78,59	425	16	17,20%
B-Leveranciers	€ 62.677,09	6,31%	€ 90,06	148	17	18,28%
C-Leveranciers	€ 27.247,65	2,75%	€ 58,50	148	60	64,52%
Totaal	€ 992.610,33	100,00%	€ 1.376,71	721	93	100,00%

De belangrijkste resultaten die uit de ABC-analyse³⁸ naar voren komen zijn:

- Ruim 90 procent van de omzet wordt gemaakt bij zeventien procent van de A- leveranciers, zoals Delta Lloyd, Lyreco en Morgenstond, terwijl ongeveer negen procent van de omzet wordt gemaakt bij 82 procent van de B- en C- leveranciers, zoals Alphyra en Paagman. Hieruit blijkt dat er voor negen procent van de omzet veel gebruik wordt gemaakt van verschillende leveranciers, wat een indicatie geeft voor een versnipperde facilitaire inkoop, ad-hoc aankoopgedrag en gebrek aan bestelafspraken.
- De inkoopomzet van de A-leveranciers is relatief hoog (90 procent), waaruit kan worden geconcludeerd dat een eventuele grote besparing bij de A-leveranciers kan worden gerealiseerd. Door aandacht te schenken aan deze leveranciers kan men snel resultaat boeken voor besparingsacties. Dit in tegenstelling tot de 82 procent van de leveranciers die maar voor negen procent van de omzet verantwoordelijk zijn.
- Als er wordt gekeken naar de structuur van de inkoop, valt het op dat een aantal producten gekenmerkt worden door meerdere kleine leveranciers en één of twee grote leveranciers. Hoe meer leveranciers er zijn per product, hoe zinvoller het is om dit nader te analyseren. De kantoorartikelen worden bijvoorbeeld gedomineerd door de grote leverancier Lyreco die 79 procent omvat van het totale inkoopvolume voor kantoorartikelen. Het zou beter zijn om de bestellingen bij kleine leveranciers onder te brengen bij de belangrijkste A-leveranciers.

Analyse van de facturen

De kosten om één factuur geheel af te handelen, worden vaak geschat rond de € 35,- per factuur³⁹. In totaal zijn van 92 facilitaire leveranciers 721 facturen in 2005 ontvangen. Dat zou betekenen dat met de afhandeling van deze facturen, alleen al voor de locatie Waldorpstraat zo'n € 25000,- gemoeid is. Het verdient zeker aanbeveling om te onderzoeken hoe Haag Wonen deze indirecte kosten kan terugbrengen, zonder afbreuk te doen aan een correcte administratieve afhandeling van facturen in de nazorgfase. Het aantal facturen is opvallend hoog bij drukwerk (Morgenstond) met 116 facturen, kantoorartikelen (Lyreco) 47 facturen, JEB koeriers 47 facturen en bloemenland 40 facturen.

³⁷ Bijlage 6: Crediteurenadministratie

³⁸ Bijlage 7: ABC-analyse

³⁹ Facto Media Base. *Stappenplan reductie kosten van factuuraafhandeling*. 2002

4.3.2. Benchmarking

Om de huidige situatie van Woningstichting Haag Wonen te vergelijken met die van andere woningcorporaties, is gebruik gemaakt van een kwantitatieve en kwalitatieve benchmark. Bij de kwantitatieve benchmark lag de nadruk op het vergelijken van de kosten van de facilitaire diensten per werkplek of m². De vergelijking op kosten heeft plaatsgevonden met de andere locatie van Haag Wonen, namelijk de locatie Zichtenburglaan.

Tevens zijn de kosten per werkplek en m² van deze twee vestigingen vergeleken met de landelijke facilitaire kengetallen van Facana⁴⁰.

Bij een drietal andere woningcorporaties in de omgeving van Den Haag is ook een kwantitatieve benchmark uitgevoerd. Vergelijking hierbij was echter lastiger, omdat het om verschillende gebouwen ging met een verschillende inrichting van ruimtes en interieur. Om deze reden en omdat de getallen van de andere corporaties niet publiceerbaar zijn, worden ze niet bij de analyse betrokken.

Kwantitatieve benchmark

Zoals uit de crediteurenadministratie naar voren kwam ligt de gemiddelde facilitaire uitgave per medewerker op zo'n € 7100,-. Voor de onderdelen die in de benchmark naar voren zijn gekomen is het gemiddelde bedrag per medewerker € 5.066,02. Als dit vergeleken wordt met het kostenniveau van Facana opgeteld voor deze onderdelen (ondergrens € 3.186,55, gemiddeld € 3.705,35 en bovengrens € 4.268,90) dan blijkt hieruit dat de gemiddelde kosten per werknemer voor Haag Wonen Waldorpstraat hoger liggen dan die van Facana.

Vergelijking met Facana excl. BTW	Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens	Eenheid	Waldorp	Zichtenburg
Schoonmaak (incl.glasbewassing en afval)	€ 18,90	€ 20,10	€ 21,30	m2	€ 20,24	€ 31,20
Catering (incl. warme drankenvoorziening)	€ 890,60	€ 966,00	€ 1.041,30	werkplek	€ 361,54	€ 1.147,37
Gebouwonderhoud	€ 12,60	€ 14,40	€ 16,30	m2	€ 11,06	€ 20,00
Beveiliging	€ 364,95	€ 414,95	€ 465,00	werkplek	€ 196,15	€ 168,42
Groenvoorziening buiten	€ 0,30	€ 0,30	€ 0,30	m2	€ 0,30	€ 0,00
Groenvoorziening binnen	€ 6,80	€ 9,90	€ 13,10	werkplek	€ 15,41	€ 84,21
Drukwerk/ papier & repro	€ 187,70	€ 336,70	€ 485,70	werkplek	€ 900,00	€ 873,68
Post (portokosten + koeriers)	€ 968,30	€ 1.117,20	€ 1.266,00	werkplek	€ 850,00	€ 1.163,16
Kantoorartikelen	€ 294,30	€ 294,80	€ 340,30	werkplek	€ 307,69	€ 421,05
Meubilair	€ 419,90	€ 501,80	€ 583,60	werkplek	€ 2.330,77	€ 2.330,77
Parkeergelegenheid + uitrijkaarten	€ 4,50	€ 5,30	€ 6,00	m2	€ 19,27	€ 0,00
Gas, water en elektra	€ 14,80	€ 16,40	€ 17,90	m2	€ 7,43	€ 14,80
Kunstabonnement	€ 2,90	€ 7,50	€ 12,10	werkplek	€ 46,15	
Totaal euro per medewerker/m2	€ 3.186,55	€ 3.705,35	€ 4.268,90		€ 5.066,02	€ 6.254,66

De belangrijkste analyse die uit de kwantitatieve benchmark⁴¹ naar voren komt is het feit dat bijna alle facilitaire diensten die onder de Service Level Agreement van Delta Lloyd vallen (schoonmaak, catering, gebouwonderhoud, beveiliging, groenvoorziening), onder het gemiddelde van de landelijke kengetallen van Facana liggen.

Als hierin een vergelijking met de facilitaire activiteiten in eigen beheer wordt gemaakt, dan kan worden geconcludeerd dat deze over het algemeen juist boven de gemiddelde kengetallen liggen. Dit verschil wordt verklaard, doordat Haag Wonen bij gebruik van de SLA met Delta Lloyd een veel groter schaalvoordeel behaalt, dan ze het in eigen beheer zouden inkopen of uitvoeren. Vooral voor de kantoorartikelen, het drukwerk, het meubilair en de uitrijkaarten is Haag Wonen Waldorpstraat duur uit. Voor gas, water en elektra zijn ze juist erg goedkoop uit. Ook hiervoor heeft Haag Wonen Waldorpstraat meegelift met het schaalvoordeel van Delta Lloyd.

⁴⁰ www.facana.nl

⁴¹ Bijlage 8: Kwantitatieve benchmark

Het vergelijken van de kengetallen van locatie Waldorpstraat met locatie Zichtenburglaan levert een groot verschil op. Voor de facilitaire activiteiten die Haag Wonen heeft uitbesteed aan Delta Lloyd is de Zichtenburglaan een stuk duurder uit. Dit is het geval, omdat zij de facilitaire activiteiten zelf uitvoeren of inkopen en daardoor minder schaalvoordeel behalen.

Als naar bovenstaande uitkomsten van de benchmark wordt gekeken, wordt de vraag gesteld in hoeverre andere totaalaanbieders van facilitaire diensten en producten nog onder de prijzen van de SLA met Delta Lloyd kunnen leveren. Een aantal totaalaanbieders (Dynamis ABC, Total Facility Management en Sodexho Multiservices) is benaderd om hierover informatie in te winnen. Helaas is door hen geen informatie op kostengebied verstrekt, waardoor het antwoord onbekend blijft. Naar mijn inzien kunnen andere totaalaanbieders waarschijnlijk wel onder deze prijzen leveren, indien zij over een groot klantenbestand beschikken, waardoor nog meer schaalvoordeel behaald wordt bij ISS Facility Services en GTI. Hierbij blijft echter wel de vraag bestaan of bovenstaande totaalaanbieders buiten voordeligere kostenaspecten, ook dezelfde goede service als Delta Lloyd kunnen bieden op aspecten als kwaliteitscontroles en klachtenafhandeling.

Kwalitatieve benchmark

Als tweede is een kwalitatieve benchmark uitgevoerd, waarbij de nadruk lag op de inkoopfunctie bij andere woningcorporaties in de omgeving van Den Haag. Er is gekozen voor vergelijking enkel met woningcorporaties, omdat met behulp van deze benchmark wordt getoetst of de inkoop binnen woningcorporaties daadwerkelijk nog nauwelijks ontwikkeld is.

Gedurende de benchmark is informatie gevraagd over de structuur van het inkoopproces, de ondersteunende fasen van het inkoopproces, leveranciersselectie, offertebeoordeling, etc.

Als belangrijkste uitkomst uit deze benchmark⁴² komt naar voren dat de inkoopfunctie binnen de ondervraagde woningcorporaties zich voornamelijk richt op de administratieve en mechanische functie. Er wordt bij de meeste woningcorporaties weinig marktonderzoek verricht, is geen inkoopbeleid aanwezig, de fasen van het inkoopproces liggen niet vastgelegd in procedures en er zijn weinig mantelcontracten afgesloten met leveranciers.

Alleen Staedion herkent het nut van mantelcontracten en werkt hieraan door enkel te bestellen binnen mantelcontracten en door iedere drie jaar opnieuw aan te besteden.

4.4. Kwaliteitsborging facilitaire dienst Haag Wonen

Zoals uit het theoretische kader blijkt, is het verstandig om de kwaliteit van de facilitaire dienst met kwaliteitsinstrumenten te meten. Hieronder wordt beschreven hoe het contract met Delta Lloyd op dit moment bewaakt en bestuurd wordt.

4.4.1. Service Level Agreement Delta Lloyd

De SLA is een schriftelijke overeenkomst tussen de klant (Delta Lloyd) en de leveranciers (ISS en GTI), waarin wordt vastgelegd welke services de leveranciers van Delta Lloyd overnemen.

Doordat de afdeling Contractmanagement van Delta Lloyd afspraken maakt over de prestaties en middelen, weten beide partijen waar ze aan toe zijn, en waar ze elkaar op kunnen aanspreken.

Het meten van de kwaliteit gebeurt bij Delta Lloyd met een aantal meetsystemen: VSR meetsysteem voor schoonmaak, GGD keukenhygiëne meting, mysterie quest voor de bereikbaarheid van de receptie en microbiologisch onderzoek naar de luchtkwaliteit. Aan de hand van deze meetinstrumenten wordt objectief de technische kwaliteit gemeten om vast te stellen of het kwaliteitsniveau overeenkomt met het afgesproken contractuele niveau. Na afloop van de metingen wordt de controle uitvoerig met Delta Lloyd besproken en toegelicht.

Aangezien de belevingskwaliteit van de interne medewerkers kan afwijken van de geconstateerde technische kwaliteit, is binnen Delta Lloyd een klantenpanel opgericht. Dit klantenpanel bestaat uit acht personen, die driemaal per jaar een vragenlijst invullen waarin zij een subjectieve mening geven over de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening.

⁴² Bijlage 9: Kwalitatieve benchmarking

In de SLA is door de afdeling Contractenmanagement van Delta Lloyd, locatie Amsterdam, prestatie-indicatoren vastgelegd die de performance van de leveranciers meetbaar maken. Hierbij is een aantal knock-out criteria vastgesteld met een boete clause erin. Indien de leveranciers de verbintenis niet voldoende nakomen, worden ze tot betaling van een boete verplicht⁴³.

Haag Wonen → ← Delta Lloyd

Bij de afname van facilitaire diensten is het van belang om het aanbod van producten en diensten en de efficiënte uitvoering daarvan aan te sturen. Daarom is het voor Haag Wonen van belang om gedurende het jaar zicht te houden op de aard en omvang van de afgenomen producten en diensten, omdat dit samen met de financiële jaarcijfers de benodigde stuurinformatie oplevert. Om sturing te houden op de aard en omvang van de kosten, vindt er minimaal éénmaal per jaar een SLA-overleg plaats tussen de contactpersoon van Delta Lloyd en de Teamleider Bedrijfsondersteuning van Haag Wonen. Hierbij worden de facilitaire diensten en de daaraan verbonden kosten besproken aan de hand van de factuur en kwaliteitscontroles.

4.4.2. INK-model

Om terug te komen op het INK model kan worden vastgesteld dat de kwaliteitsbeheersing van het contract met Delta Lloyd op dit moment procesgeoriënteerd verloopt. De afzonderlijke processtappen over de overlegvormen en sturingsinstrumenten zijn bekend en de taken en verantwoordelijkheden ten opzichte van de bewaking van het contract liggen vast. Prestatie-indicatoren worden hierbij gebruikt als hulpmiddel, en de processen van ISS en GTI worden door Delta Lloyd verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen in de kwaliteitscontroles.

In het contract tussen Haag Wonen en Delta Lloyd staat vermeld dat alle niet genoemde zaken in het contract gelijkkluidend zijn aan de reeds bekende contractafspraken tussen Delta Lloyd en ISS. Toch heeft Haag Wonen tot op heden geen inzicht in de prestatie-indicatoren die Delta Lloyd met ISS en GTI heeft afgesloten. De Teamleider Bedrijfsondersteuning kan op deze manier geen controle uitoefenen op Delta Lloyd, of zij de afspraken met ISS en GTI goed bewaakt.

4.4.3. Interne audit

Om de prijs-kwaliteitverhouding van de facilitaire dienst vast te stellen is naast de prijs ook de tevredenheid van de interne medewerkers van Haag Wonen door middel van een interne audit onderzocht. Om de interne audit zo volledig mogelijk op te stellen is er op advies van dhr. E. Zwaanswijk, Beleidsmedewerker Kwaliteit, eerst vooronderzoek uitgevoerd in de vorm van oriënterende interviews.⁴⁴ Nadat de belangrijkste knelpunten inzichtelijk zijn gemaakt, is een prioriteitenlijst opgesteld, waarbij de prioriteit in verbeterpunten is aangegeven⁴⁵.

Aan de hand van deze informatie is in de interne audit (enquête), onderscheid gemaakt in zes categorieën: catering, huishouding, gebouw, mobiliteit en bereikbaarheid, facilitaire dienst in eigen beheer en Facility Center van Delta Lloyd⁴⁶.

Hierin is de informatie uit het vooronderzoek zodanig gebruikt, om de ernst van de genoemde knelpunten te meten. Indien de genoemde knelpunten bevestigd worden door alle medewerkers van Haag Wonen, is het een teken om daarop actie te ondernemen.

Bij het onderzoek naar de tevredenheid over de facilitaire dienst is per categorie eerst antwoord gegeven op een aantal meerkeuzevragen. Vervolgens is met een rapportcijfer voor een aantal onderdelen aangegeven hoe tevreden men is over de huidige facilitaire dienstverlening. Van de 140 medewerkers zijn 77 enquêtes ingevuld en terugontvangen; een respons van 55%. Om de resultaten van de enquête als betrouwbaar te beschouwen dient ten minste 40% van de populatie de enquête in te vullen⁴⁷. Dit percentage is ruim gehaald.

⁴³ Meijer, C. Assistent locatiemanager Delta Lloyd Den Haag. *Service Level Agreement Delta Lloyd*. 2005

⁴⁴ Bijlage 10: Opzet + vragenlijst vooronderzoek interne audit

⁴⁵ Bijlage 11: Resultaten vooronderzoek interne audit

⁴⁶ Bijlage 12: Interne audit facilitaire dienst

⁴⁷ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. *Statistiek met SPSS voor Windows*. Wolters-Noordhoff. ISBN 9020730932

Resultaten van de interne audit per categorie

Hieronder volgen de knelpunten die uit de interne audit naar voren zijn gekomen. De gedetailleerde resultaten zijn terug te vinden in de rapportage die op HaagPlaza is geplaatst⁴⁸. Om te bepalen of de categorieën uit de interne audit goed scoren, is gebruik gemaakt van een grens, die ligt op de 6,5. Indien er onder een 6,5 wordt gescoord, is het aan te bevelen om het onderdeel nader te observeren en mogelijk te verbeteren.

Catering → 6,60

Op het onderdeel catering wordt gemiddeld een 6,6 gescoord. Een onderdeel dat slecht scoort is de temperatuur van de warme gerechten met een 5,83. Tevens scoort het onderdeel bezorg- en ophaalservice van Delta Lloyd niet zo goed. Het aanbod in koffie en theevoorziening scoort hoog.

Huishouding → 5,97

De schoonmaak van het gebouw scoort gemiddeld een 5,97. Over de schoonmaak van de werkplek zijn niet zoveel medewerkers tevreden. Tevens wordt slecht gescoord op het weggooien van groot afval en op de glasbewassing aan de buitenzijde van de begane grond.

Over het tijdstip van schoonmaak zegt ruim de helft van de medewerkers niet tevreden te zijn. Ze ervaren het als vervelend dat de schoonmakers 's morgens van half acht tot half tien onder werktijd komen. Uit de meerkeuzevragen blijkt dat men gemiddeld vijf tot tien minuten per keer door de schoonmakers worden gestoord tijdens hun werkzaamheden. Vooral de medewerkers van de eerste, tweede en derde verdieping zijn het minst tevreden over het tijdstip van schoonmaak. Uit een verschilanalyse in SPSS blijkt dat de toiletten op de begane grond als minder schoon worden ervaren dan de toiletten op de overige etages.

Gebouw → 5,83

Het gemiddelde van een 5,83 wordt vooral veroorzaakt door het aanbod aan rookfaciliteiten dat een 3,91 scoort. Ruim 70% van de medewerkers is zeer ontevreden over de rookfaciliteiten. Het klimaat van de werkplek en de hoeveelheid opslagruimte scoren ook niet hoog.

Mobiliteit en bereikbaarheid → 6,20

De vrouwelijke medewerkers van Haag Wonen zijn niet tevreden over de gebruiksvriendelijkheid van de fietsenstalling. Voor de dames is het te zwaar om de fiets op het bovenste rek te plaatsen. Uit de meerkeuze vragen blijkt dat de medewerkers van de tweede, derde en vierde verdieping niet zo tevreden zijn over de beschikbaarheid van bedrijfsauto's voor hun werkzaamheden. Dit zijn voornamelijk de medewerkers van de wijkteams die vaak op bezoek gaan bij klanten.

Facilitaire dienst in eigen beheer → 6,89

De categorie facilitaire dienst in eigen beheer scoort het hoogst van alle categorieën. De medewerkers zijn erg tevreden over de post, kopieervoorzieningen, drukwerk, reserveren van vergaderruimtes en het bestellen van kantoorartikelen. Bij het onderdeel 'beschikbaarheid van archiefstukken' zijn de meningen nogal verdeeld. De ene medewerker heeft daar erg slechte ervaringen mee, terwijl de andere medewerker er dik tevreden over is.

Bijna 50% van de medewerkers ziet het nut in van een centraal punt voor de afgifte en bezorging van post per etage. Op dit moment heeft iedere werkplek een eigen postvak in en uit gecreëerd, waar de medewerker facilitaire dienstverlening elke dag een aantal rondes langs maakt.

Facility Center → 6,14

Over de snelheid waarmee het Facility Center klachten afhandelt is men niet zo tevreden. De rest van de onderdelen, zoals de afhandeling van klachten van het Facility Center en de afhandeling van klachten door het Team Bedrijfsondersteuning scoort boven de 6.

Er blijkt wel uit de enquête dat ruim een derde van de medewerkers niet weet bij wie ze terecht kunnen met klachten, meldingen, storingen en aanvragen. Het overgrote gedeelte van de medewerkers heeft behoefte aan één centraal punt binnen het Team Bedrijfsondersteuning.

⁴⁸ Bijlage 13: Resultaten interne audit

5. Gewenste situatie

Na het theoretisch onderzoek en het onderzoek naar de huidige situatie van Woningstichting Haag Wonen, wordt in dit hoofdstuk een beeld geschetst van de gewenste situatie. Dit wordt gedaan aan de hand van de drie doelstellingen: ontwikkeling huidige inkoopfunctie, ontwikkeling van de facilitaire inkoop en het verbeteren van de interne klanttevredenheid.

5.1. Ontwikkeling van de inkoopfunctie

Gebaseerd op diverse gesprekken met de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning, de medewerker Inkoop en Contractbeheer, de beleidsmedewerker Kwaliteit en de Teamleider Bedrijfsondersteuning is naar voren gekomen dat Woningstichting Haag Wonen in de toekomst een professionele aanpak van de inkoopfunctie wenst te realiseren. Binnen de organisatie is steeds meer bewustwording van de mogelijke kwaliteitsvoordelen en besparingen die een professionele inkoopfunctie kan realiseren.

Uitgaande van het MSU-model van Monszka, wordt vermeld, dat niet alle hoofdprocessen en ondersteunende processen in eerste instantie even belangrijk zijn voor Haag Wonen. De ondersteunende inkoopprocessen uit het MSU-model die op dit moment de grootste prioriteit hebben, zijn ondersteunend proces één, twee en drie. De nadruk bij proces twee, de inrichting van de inkooporganisatie zou moeten liggen op de tactische inkoopfunctie, waarbij veel aandacht wordt besteed aan de fasen specificeren en selecteren. Er is behoefte aan een betere sturing, kennis en beheersing van het inkoopproces. In proces één is behoefte aan een goed uitgewerkt inkoopbeleid met SMART geformuleerde doelstellingen, die sturing geeft aan medewerkers bij de uitvoering van de inkoopwerkzaamheden. Tevens is er in proces drie behoefte aan opgestelde procedures en methoden, die zorg dragen voor een juiste beheersing van de inkoopfunctie, waardoor de stappen van het inkoopproces volledig en op een goede manier doorlopen worden.

5.2. Ontwikkeling van de facilitaire inkoop

Bij de facilitaire inkoop ligt de prioriteit op de strategische processen één, twee, drie, vier, zeven en acht. Om in de toekomst make-or buy beslissingen voor de facilitaire inkoop op een verantwoorde manier te nemen, ziet de Teamleider Bedrijfsondersteuning in dat het noodzakelijk is om hiervoor goed samen te werken met de medewerker Inkoop en Contractbeheer. Een ontwikkeling in proces twee, drie, vier en zeven is gewenst op het gebied van de huidige leveranciers. De medewerker inkoop en contractbeheer wenst door optimalisatie van het leveranciersbestand in de toekomst zicht houden op de leveranciersrelaties- en prestaties. Hieraan wil de medewerker inkoop en contractbeheer gedeeltelijk werken door het vastleggen van alle facilitaire contracten op één centraal punt in de organisatie. Er wordt gestreefd naar het reduceren van het aantal facturen, een snellere factuurafhandeling en het afsluiten van meer mantelcontracten. Hierbij ligt de prioriteit op identificatie van de producten met het grootste financiële belang; proces acht, het strategische kostenmanagement.

5.3. Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst

De Teamleider Bedrijfsondersteuning wil met de resultaten uit de interne audit allereerst de haalbare operationele knelpunten op de korte termijn oplossen. Door zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de wensen en eisen van de interne medewerkers, streeft ze ernaar om de tevredenheid te vergroten. Verder wenst de Teamleider Bedrijfsondersteuning, om met behulp van de interne audit, ieder jaar een onderzoek uit te voeren naar de tevredenheid van de medewerkers ten opzichte van de facilitaire dienst. Op deze wijze vindt controle plaats, of doorgevoerde verbeteringen daadwerkelijk zorgen voor een hogere waardering in de volgende interne audit. Hierbij is het streven naar een acht voor alle categorieën. De Teamleider Bedrijfsondersteuning vindt het tot slot erg belangrijk, dat de communicatie richting alle medewerkers van Haag Wonen helder en duidelijk verloopt. De medewerkers dienen op de hoogte te worden gesteld van veranderingen en afspraken die op facilitair gebied plaatsvinden.

Conclusie

Door de huidige situatie van Haag Wonen naast de gewenste situatie te leggen, wordt in de conclusie antwoord gegeven op de probleemstelling van dit adviesrapport.

De probleemstelling van dit adviesrapport luidt als volgt: *'Op welke wijze kan Woningstichting Haag Wonen, locatie Waldorpstraat, de facilitaire inkoop op de korte en middellange termijn optimaliseren, met als doel een toename van de interne klanttevredenheid en kostenefficiëntie?'*

Ontwikkeling van de huidige inkoopfunctie

Allereerst blijkt uit de gegevens van de kwalitatieve benchmark dat professioneel inkoopmanagement inderdaad nauwelijks in ontwikkeling is bij woningcorporaties rond Den Haag. Uit de analyse van de huidige situatie is gebleken dat de huidige inkoopfunctie van Haag Wonen op een ander niveau ligt dan de gewenste situatie. In de gewenste situatie ligt de nadruk volgens het model van Burt op de proactieve of professionele inkoopfunctie, terwijl de nadruk in de huidige situatie op de administratieve en mechanische inkoopfunctie ligt. Het management van Haag Wonen was zich tot op heden weinig bewust van de toegevoegde waarde van inkoop en de besparingen die te realiseren zijn. *'De inkoop binnen Haag Wonen staat op dit moment nog in de kinderschoenen, maar staat op het punt zich te ontwikkelen'*⁴⁹. Haag Wonen wil de eerste stappen zetten om te komen tot een verdere professionalisering van haar inkoopfunctie.

De volwassenheid van de ondersteunende processen binnen Haag Wonen liggen volgens het MSU-model tussen fase één en twee in op een schaal van tien. De belangrijkste punten die dit lage niveau veroorzaken, zijn het ontbreken van een breed gedragen inkoopbeleid, procedures en methoden, up to date contractbeheer en een beperkt kennisniveau op inkoopgebied. Om de inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen te optimaliseren, zal de aandacht moeten verschuiven van de operationele naar de tactische inkoop. Voor deze verschuiving dienen binnen de huidige inkoopfunctie een aantal basisvoorwaarden gecreëerd te worden.

Ontwikkeling van de facilitaire inkoop

De volwassenheid van het strategische inkoopproces ligt volgens het MSU-model, net als bij de ondersteunende inkoopfunctie, tussen de één en twee in op een schaal van tien. Dit komt mede doordat er geen aanwijzingen zijn dat het make-or buy beleid op strategische wijze wordt geanalyseerd, geen multidisciplinaire teams aanwezig zijn, weinig aan leveranciersmanagement wordt gewerkt en doordat nog lang niet voor alle facilitaire producten mantelovereenkomsten afgesloten zijn. Uit de crediteurenadministratie komt naar voren dat verscheidene facilitaire producten gekenmerkt worden door meerdere leveranciers en vele facturen. Hieruit blijkt dat raamovereenkomsten, een verplicht bestelbeleid en factuurafspraken ontbreken.

Uit de kwantitatieve benchmark wordt geconcludeerd dat de Teamleider Bedrijfsondersteuning Waldorpstraat er qua kostenniveau goed aan heeft gedaan om de SLA met Delta Lloyd af te sluiten. Tevens komt uit de benchmark naar voren, dat tussen de beide Teamleiders en de medewerker Inkoop en Contractbeheer nog geen optimale inkoop samenwerking plaatsvindt. Zichtenburglaan is voor een groot deel van de producten duurder uit dan Waldorpstraat. Hieruit blijkt dat er geen organisatiebrede inkoopcontracten zijn afgesloten voor beide locaties.

Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst

Uit de interne audit wordt geconcludeerd dat de kwaliteit van het uitbestede facilitaire deel aan Delta Lloyd over het algemeen als voldoende wordt ervaren, wat resulteert in een redelijke prijs-kwaliteitverhouding. Een aantal negatieve punten springen uit de enquête naar voren, waarvoor de Teamleider Bedrijfsondersteuning op de korte termijn een oplossing dient te vinden. De medewerkers waarderen de facilitaire dienst in eigen beheer het meest. Het prijsniveau voor deze categorie valt daarentegen hoog uit. Het is noodzakelijk om in de toekomst acties te ondernemen om de hoge kosten terug te dringen, zonder de bestaande kwaliteit te verliezen.

⁴⁹ Vink, F. Medewerker inkoop en contractbeheer. Gesprek op 22 maart 2006

Aanbevelingen

In de aanbevelingen wordt onderscheid gemaakt in drie onderdelen. Allereerst worden strategische aanbevelingen gedaan met betrekking tot de beleidsmatige inkoopfunctie binnen Haag Wonen. Vervolgens wordt op tactisch niveau wat specifiek ingegaan op de facilitaire inkoop van Haag Wonen, waarna tot slot op tactisch en operationeel niveau aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot een kwaliteitsverbetering van de facilitaire dienst.

Ontwikkeling inkoopfunctie Haag Wonen

Uit de conclusie komt naar voren dat het professionaliseren van de inkoopfunctie binnen Woningstichting Haag Wonen van groot belang wordt geacht. Hiervoor dient men binnen de huidige inkoopfunctie eerst een aantal basisvoorwaarden te creëren.

1. Draagvlak creëren

Om een ontwikkeling van de inkoopfunctie daadwerkelijk binnen de organisatie door te voeren, is het noodzakelijk om hiervoor allereerst draagvlak te creëren bij de medewerkers van het Team Organisatieontwikkeling en Ondersteuning. Zij zijn verantwoordelijk voor het doorontwikkelen van de organisatie van Haag Wonen en het voorbereiden en begeleiden van organisatieveranderingen. Indien zij geïnteresseerd zijn, wordt er door de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning een voorstel gedaan aan het Directieteam. Om draagvlak voor de aanbevelingen op inkoopgebied te creëren, wordt aan het eind van de afstudeeropdracht door de stagiaire een presentatie gegeven, waarin alle belangrijke aanbevelingen worden toegelicht. Aan de hand van een businesscase wordt geprobeerd alle betrokkenen te overtuigen van de toegevoegde waarde van professionele inkoop.

Tevens is het belangrijk om tijdens het implementatieproces alle betrokken medewerkers, maar ook alle interne medewerkers van Haag Wonen op de hoogte te houden van de veranderingen binnen de inkooporganisatie, om zo acceptatie en begrip bij hen te kweken. Via Haag Plaza kan men de interne medewerkers informeren over de laatste ontwikkelingen en behaalde resultaten.

2. Optimaal gebruik van de gecoördineerde inkoopstructuur

Om ervoor te zorgen dat er in de toekomst optimale invulling wordt gegeven aan de gecoördineerde inkoopstructuur, dienen de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen in het inkoopproces vastgelegd te worden. De medewerker Inkoop en Contractbeheer dient vanuit een centrale positie sturing te geven aan het inkoopproces. Hij stelt het inkoopbeleid en ondersteunende procedures en methoden op, bepaalt waar bundeling van inkoopvolume zinvol is, neemt initiatief tot verbetering- en besparingsprojecten met de leveranciers, stelt mantelovereenkomsten op en bewaakt het inkoopproces. De tactische facilitaire inkoop blijft decentraal in de organisatie aanwezig bij de twee Teamleiders Bedrijfsondersteuning van beide locaties. Zij dienen binnen de gestelde kaders van inkoopbeleid en procedures te werken, zorg te dragen voor uitvoering binnen het inkoopproces, deel te nemen aan verbetering- en besparingsprojecten en bestellingen te plaatsen binnen bestaande mantelovereenkomsten.

Bij verbeteringstrajecten van de facilitaire inkoop, dient een tijdelijk inkoopteam opgezet te worden met medewerkers die gespecialiseerd zijn in het betreffende inkooppakket en/of er gebruik van maken. Hierdoor is Haag Wonen in de toekomst in staat betere specificaties op te stellen, omdat er door samenwerking optimaal gebruik wordt gemaakt van de kennis en vaardigheden die in de organisatie aanwezig zijn.

3. Opstellen van een inkoopbeleid dat SMART is vastgelegd

Om de inkoopfunctie te professionaliseren is het aan te bevelen om een inkoopbeleid op te stellen. In het inkoopbeleid dienen concrete doelstellingen opgenomen te worden, die **Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch** en **Tijdsgebonden** zijn.

De doelstellingen moeten aspecten bevatten die zijn afgestemd op het organisatie-, ARBO-, financieel-, economisch-, kwaliteit- en juridisch beleid van Haag Wonen.

Hierbij kan gedacht worden aan aspecten als inkoopsynergie en standaardisatie van het inkoopproces (organisatorisch), wet- en regelgeving (juridisch) en een afweging van de prijs en kwaliteit (economisch). Een inkoopdoelstelling kan bijvoorbeeld zijn dat Haag Wonen binnen twee maanden met alle A-leveranciers een afspraak maakt om eenmaal per maand te factureren. Het verdient aanbeveling om de doelstellingen op te stellen aan de hand van het gewenste volwassenheidsniveau van de strategische en ondersteunende processen van het MSU-model.

Op basis van de gestelde doelstellingen kan een actieplan worden opgesteld, van activiteiten die gericht zijn op het realiseren van de inkoopdoelstellingen. Dit plan moet houvast bieden aan de dagelijkse taken en werkzaamheden van de medewerker Inkoop en Contractbeheer, de Teamleiders Bedrijfsondersteuning en het operationele facilitaire team. Er dient tevens aandacht besteed te worden aan het communiceren van het inkoopbeleid naar de interne medewerkers. Hierbij is het van belang om aan te geven dat het inkoopbeleid niet langer vrijblijvend is, maar dat het binnen de hele organisatie wordt doorgevoerd.

4. Opstellen van methoden en procedures

Om duidelijk in kaart te brengen wat er van de verschillende medewerkers in het inkoopproces wordt verwacht, moet helder worden omschreven welke procedures worden doorlopen bij de verschillende inkoopfasen. Op deze manier worden alle aanbestedingen op dezelfde eenduidige wijze aangepakt en wordt het inkoopproces zo veel mogelijk gestandaardiseerd. Hierbij wordt een scheiding gemaakt in de strategische en tactische inkoopprocessen en de operationele inkoopprocessen.

Om de procedures op strategisch en tactisch niveau te formuleren, is het noodzakelijk om met alle betrokkenen om de tafel te gaan zitten en te bekijken hoe het inkoopproces in de toekomst zo optimaal mogelijk wordt doorlopen. De huidige samenwerkingsproblemen tussen de medewerker Inkoop en Contractbeheer en de Teamleider Bedrijfsondersteuning dienen besproken te worden en daarvoor moeten oplossingen komen.

Voor de operationele inkoopprocessen is het van belang om alle taken en verantwoordelijkheden van de operationele betrokkenen (secretaresse, medewerkers post en archief, medewerkers facilitaire zaken) duidelijk vast te leggen. Het komt nu nog te vaak voor dat het niet duidelijk is welke taak door welke medewerker uitgevoerd dient te worden. Hiervoor dienen korte gesprekken gevoerd te worden met de operationele medewerkers, waarna de Teamleider Bedrijfsondersteuning een eenvoudige procedure op kan stellen. Om de procedures inzichtelijk en eenvoudig overdraagbaar te maken lijkt een laagdrempelige combinatie van schematische weergave met een tekstuele omschrijving de beste oplossing⁵⁰.

Het is aan te bevelen standaard methodes en instrumenten te creëren, die als hulpmiddel dienen in de diverse fasen van het inkoopproces. Er wordt gedacht aan een checklist voor het opstellen van een programma van eisen, een checklist ter beoordeling van offertes of leveranciers, etc.

Een ander belangrijk instrument zijn de algemene inkoopvoorwaarden waarbij Haag Wonen in de fase van onderhandeling gebruik kan maken. Het is van belang dat de medewerker inkoop en contractbeheer in overleg met de bedrijfsjuriste algemene inkoopvoorwaarden voor Haag Wonen opstelt die voor een groot aantal inkoopovereenkomsten gelden. Hiervoor kan men gebruik maken van een voorbeeld model van de NEVI voor algemene inkoopvoorwaarden⁵¹.

Met name voor hefboom- en routineproducten, zoals de kantoorartikelen, drukwerk en telefonie zijn eigen algemene inkoopvoorwaarden zeer geschikt. Voor deze producten geldt namelijk dat het inkooprisico laag is, aangezien er meerdere geschikte leveranciers op de markt aanwezig zijn. Als de leveranciers de opdracht graag willen hebben, zullen zij eerder bereid zijn de voorwaarden te accepteren.

⁵⁰ Faber, drs. en ing. G.W.A.C. *Procedures en inkoopmanagement*. Facto Media Base

⁵¹ www.ovia.nl/content.jsp?objectid=5974

5. Toename kennisniveau op het gebied van professionele inkoop

Het kennisniveau op het gebied van professionele inkoop ligt op dit moment nog niet zo erg hoog binnen Haag Wonen. Voor verdere ontwikkeling en professionalisering van de inkoopfunctie is extra kennis op tactisch en strategisch niveau vereist. Uitbreiding van deze kennis kan worden bereikt, door de medewerker Inkoop en Contractbeheer een cursus op het gebied van de nieuwste inkoopontwikkelingen aan te bieden. In hoeverre dit gewenst is en op welk niveau dient de Teamleider Organisatieontwikkeling en Ondersteuning te besluiten.

Tevens is het te adviseren om te onderzoeken of de medewerker Inkoop en Contractbeheer ondersteuning nodig heeft bij de toekomstige professionalisering van de inkoopfunctie. De medewerker Inkoop en Contractbeheer werkt op dit moment drie dagen in de week. Het is waarschijnlijk niet reëel om binnen deze drie dagen een professionele inkoopfunctie op te zetten, naast zijn overige werkzaamheden.

Tot slot is externe kennis over de markt, leveranciers en kengetallen ook van groot belang. Indien Haag Wonen besluit om haar inkoopfunctie in de toekomst te professionaliseren, is het aan te bevelen om deel te nemen aan het inkoopplatform voor woningcorporaties. Dit platform biedt woningcorporaties de mogelijkheid om kennis en ervaring op inkoopgebied uit te wisselen. Indien de medewerker inkoop en contractbeheer zich aanmeldt bij dit platform, is het mogelijk om allerlei documenten en beleidsstukken te downloaden. Er staan diverse voorbeelden op van inkoopbeleidsplannen, algemene inkoopvoorwaarden, procedures en methoden, enzovoorts.

6. Optimalisatie contractbeheer

Het verdient aanbeveling om door de medewerker Inkoop en Contractbeheer alle lopende inkoopcontracten binnen Haag Wonen voorlopig in een Excel bestand vast te laten leggen en actueel bij te houden. Haag Wonen werkt sinds kort voor de huurders administratie met het programma SAP (software voor alle partijen). Binnen SAP zijn er modules beschikbaar voor het beheren van contracten en het vastleggen en monitoren van de afspraken over de contracten. Het is aan te bevelen om in een vervolgfase van SAP te onderzoeken welke functionaliteit exact gewenst is voor contractbeheer en hoe dat ingevuld kan worden met SAP.

Als alle inkoopcontracten eenduidig zijn vastgelegd in een contractbeheersysteem en up-to-date worden gehouden, dan wordt aangegeven op welk moment contracten aflopen. De grootste invloed op de integrale kosten en kwaliteit wordt uitgeoefend in de eerste fasen van het inkoopproces, namelijk de specificatie- en selectiefase. Het is dus erg belangrijk om voor het contract afloopt te bekijken of het programma van eisen nog klopt en of de huidige leverancier nog wel de juiste is. Door geëvalueerde leveranciersprestaties in het systeem weer te geven, kan de medewerker inkoop en contractbeheer besluiten of contractherziening gewenst is.

Ontwikkeling facilitaire inkoop Haag Wonen

Inkooporganisaties die een start maken met het professionaliseren van de inkoopfunctie, kunnen het beste beginnen bij de inkoop van de facilitaire producten en diensten. Hierbij is het namelijk redelijk eenvoudig om besparingen te realiseren, terwijl het afbreukrisico in vergelijking met het primaire proces, laag is⁵². Door met de facilitaire inkoop te beginnen, kan binnen Haag Wonen draagvlak gecreëerd worden voor de ontwikkeling van de inkoopfunctie van het primaire proces. Voor het optimaliseren van de facilitaire inkoop binnen Woningstichting Haag Wonen zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd:

1. Leveranciersmanagement

Het is belangrijk om informatie over de leveranciers van Haag Wonen te onderhouden en het leveranciersbestand te optimaliseren. Op deze wijze kan leveranciersselectie plaatsvinden tegen de beste condities, en de onderhandelingstrategie voor leveranciers worden bepaald. De aanbevelingen op het gebied van leveranciersmanagement zijn opgedeeld in een drietal onderdelen.

⁵² Es, W. en Postmes, P. *Facilitair inkoopmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2005/ 2006. Code 2357. Blz. 78

Inkoopportfolio Kraljic

Om kansrijke gebieden voor de facilitaire inkoop te identificeren is het belangrijk om facilitaire producten en diensten in te delen in inkooppakketten. Met behulp van de inkoopportfolio van Kraljic kan worden vastgesteld welke strategie Haag Wonen toe kan passen bij haar huidige en toekomstige leveranciers.

Om de facilitaire producten en diensten van Haag Wonen te analyseren, zijn deze ingedeeld in de inkoopportfolio van Kraljic⁵³. Producten of diensten met een totale omvang van € 50.000,- of meer, zijn onderverdeeld in hefboom c.q. strategische producten en segmenten met een omvang van minder dan € 50.000,- zijn onderverdeeld in routine en knelpuntsegmenten.

Vooral bij de hefboomproducten (zoals drukwerk en telefonie) is het financiële belang groot. Aangezien Haag Wonen bij de hefboom- en routineproducten niet afhankelijk is van de leverancierkeuze, zal bij deze producten de nadruk moeten liggen op het verkrijgen van de producten tegen de laagste directe inkoopkosten. De focus ligt hierbij tevens op het reduceren van de indirecte kosten, zoals leveranciers- en factuurreductie.

Uit Kraljic-analyse wordt afgeleid, dat parkeer uitrijkaarten van Q-park onder de routineproducten vallen. De Teamleider Bedrijfsondersteuning kan een alternatief vinden in de vorm van uitrijkaarten bij de parkeergarage van de Megastores, die een stuk goedkoper zijn. Bij de knelpuntproducten kan men proberen de specificaties van het product bij te stellen, zodat het een routineproduct wordt. Bij de strategische producten zit men vaak aan de leverancier vast. Hierbij is het de taak aan de inkoper om een zo goed mogelijke samenwerkingsrelatie met de leverancier op te bouwen, om kostenefficiëntie en een betere kwaliteit te realiseren.

Opnieuw aanbesteden leveranciers

Uit de ABC- analyse komt naar voren dat de A-leveranciers een groot deel van de facilitaire omzet van Haag Wonen bepalen. Voor deze grote leveranciers zou minimaal eenmaal per jaar een grondige contractevaluatie moeten plaatsvinden, waarbij getoetst wordt of alle afspraken nog relevant zijn en of ze worden nagekomen. Hierbij is het van belang om te werken met inkoop prestatie-indicatoren die meetbaar zijn.

Om te bekijken of Haag Wonen wel de juiste leveranciers heeft geselecteerd voor de inkooppakketten met het grootste financiële belang, is het erg belangrijk om eenmaal in de drie jaar per productgroep opnieuw aan te besteden bij een aantal leveranciers, waaraan de huidige leverancier ook kan deelnemen. Op deze manier worden de huidige leveranciers scherp gehouden en kunnen betere prijs- en kwaliteitsafspraken worden gemaakt voor de toekomst.

Leveranciersreductie

Uit de ABC-analyse blijkt dat er voor een aantal facilitaire producten en diensten bij meerdere leveranciers tegelijk wordt ingekocht. Dit gebeurt voornamelijk bij de leveranciers van kantoorartikelen, drukwerk, abonnementen, bloemen en telefonie. De medewerker inkoop en contractbeheer dient te bekijken of de leveringen van de B- en C- leveranciers voor deze facilitaire producten in de toekomst overgenomen kunnen worden door de A-leveranciers. Dit kan waarschijnlijk tegen betere condities, omdat er bij de A-leveranciers meer wordt ingekocht, waardoor schaalvoordeel wordt behaald. Op deze wijze vindt er niet alleen leveranciers reductie plaats, maar ook reductie van de indirecte kosten, omdat er geen bestellingen meer worden gedaan en geen facturen meer worden ontvangen.

Een voorbeeld hiervan zijn de abonnementen op vakbladen en tijdschriften, die in het afgelopen jaar door 18 leveranciers zijn geleverd. Het is aan te bevelen om één leverancier te selecteren die een abonnementenservice heeft. Deze leverancier verzorgt de levering van de vakbladen en tijdschriften bij Haag Wonen. Alle overige leveranciers voor abonnementen zijn daardoor overbodig en dit bespaart bestelkosten, factureringskosten en bezorgkosten.

2. Afsluiten en bekendmaken van mantelovereenkomsten

Uit het aantal facturen in de crediteurenadministratie kan worden afgeleid dat de facilitaire inkoop versnipperd plaatsvindt. Veel facturen betekenen meestal dat het gemiddelde factuurbedrag laag is, omdat er voor elke levering een factuur binnenkomt.

⁵³ Bijlage 14: Portfolio analyse van Kraljic

Verder duiden veel facturen per leverancier er op dat er geen mantelovereenkomst met de leverancier is afgesloten. Voor een aantal facilitaire leveranciers van Haag Wonen is het verstandig om een mantelovereenkomst af te sluiten: met Lyreco voor de kantoorartikelen, met Morgenstond voor drukwerk, met Orange voor telefonie, met een abonnementenservice voor alle vakbladen en tijdschriften en met Bloemenland als bloemist.

Nieuw afgesloten mantelovereenkomsten dienen naar de interne klanten van Haag Wonen te worden gecommuniceerd die het contract verder moeten benutten. Als zij geen gebruik maken van de mantelovereenkomst, levert het namelijk niets op!

Om het gebruik te stimuleren, kan in de procedures worden vastgelegd dat de gebruikers verplicht zijn om van de bestaande mantelovereenkomsten gebruik te maken.

Verder is het na een aantal maanden gewenst om te controleren of de interne gebruikers ook daadwerkelijk gebruik maken van de mantelovereenkomst. Als er dan nog steeds sprake is van maverick buying, zullen de gebruikers hier persoonlijk op worden aangesproken.

Bundeling inkoopvolume

Om inkoopvolume te bundelen is het van belang om te onderzoeken in hoeverre de twee locaties van Haag Wonen dezelfde facilitaire producten en diensten afnemen. Op dit moment vindt er bundeling plaats op organisatieonderdeel niveau. Door de facilitaire inkoop van de beide locaties zoveel mogelijk organisatiebreed te bundelen, wordt een groter gezamenlijk inkoopvolume gegenereerd, waardoor schaalvoordelen behaald kunnen worden.

Voor de locatie Zichtenburglaan is het interessant om te onderzoeken in hoeverre zij in de toekomst deel uit kunnen maken van de SLA van locatie Waldorpstraat met Delta Lloyd.

Verder is het voor beide locaties interessant qua kosten om een groter inkoopvolume te bundelen voor het gedeelte dat zij in eigen beheer uitvoeren. Hierbij is overwogen om diverse producten en diensten die op dit moment in eigen beheer uitgevoerd/ ingekocht worden ook op te nemen in de SLA met Delta Lloyd. Delta Lloyd heeft sinds kort namelijk al haar facilitaire diensten uitbesteed via het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd aan diverse leveranciers, zoals ISS, GTI, Leaseplan (wagenpark), Cendris (post, repro, archief) en Ahrend (kantoorartikelen en meubelen). Dhr. C. Meijer, assistent locatiemanager Delta Lloyd Den Haag, heeft aangegeven om deze mogelijkheid voor Haag Wonen op de korte termijn te onderzoeken.

In hoofdstuk één is vermeld dat dit afstudeeronderzoek geen betrekking heeft op de facilitaire inkoop die met het primaire proces verbonden is (bijv. onderhoud en schoonmaak woningen). Toch verdient het kort aandacht om hier te vermelden dat Haag Wonen er in de toekomst naar zou moeten streven om deze facilitaire inkoop voor zover mogelijk ook in de bestaande facilitaire mantelcontracten van Haag Wonen op te nemen.

Factuurreductie

In mantelovereenkomsten kan worden vastgelegd hoeveel facturen per maand van de leverancier worden ontvangen. Zoals al eerder vermeld kost de verwerking van een factuur gemiddeld € 35,-. Factuurreductie bij de facilitaire producten is gewenst op twee manieren:

➤ Factuurreductie door betere afspraken in mantelcontracten

De ABC analyse laat zien dat een groot deel van de facturen door leveranciers van drukwerk, kantoorartikelen, abonnementen, bloemist en koeriers worden veroorzaakt. Met deze leveranciers kan Haag Wonen afspraken maken om maandelijks te factureren, zodat het aantal facturen en de indirecte kosten afnemen.

Voor het drukwerk zijn het afgelopen jaar bij de grootste leverancier Morgenstond 116 facturen ontvangen. Indien er maandelijks wordt gefactureerd bespaart men 102 facturen. Voor de kantoorartikelen en koeriersdiensten is dit voor beide een besparing van 35 facturen.

➤ Factuurreductie door leverancierreductie

Indien Haag Wonen er voor kiest om één abonnementenservice in dienst te nemen, in plaats van alle losse leveranciers, dan neemt het aantal facturen af van 62 naar 12 per jaar.

Ditzelfde geldt voor bloemen die op dit moment bij drie bloemisten worden ingekocht. Indien er voortaan bij één bloemist wordt ingekocht levert dit een factuurreductie op van 51 naar 12 facturen per jaar. Bij telefonie is in 2005 ingekocht bij acht leveranciers. Door voortaan alleen bij de grootste leverancier in te kopen, daalt het factuuraantal van 103 naar 12. Bij drukwerk is aan te bevelen om drie van de negen leveranciers te behouden, aangezien het om diverse eindproducten gaat, zoals de productie van folders, briefpapier, etc. Indien de drie belangrijkste leveranciers worden behouden, daalt het factuuraantal naar 36 per jaar.

3. Bestelproces

Op dit moment loopt het operationele bestelproces van Haag Wonen niet optimaal genoeg. Taken en verantwoordelijkheden van diverse medewerkers in het bestelproces zijn niet duidelijk, waardoor het bestelproces omslachtig verloopt.

E-procurement

Indien mantelovereenkomsten worden afgesloten voor de eerder genoemde productgroepen, is het van belang dat de Teamleider Bedrijfsondersteuning bevordert dat de medewerkers binnen deze mantelovereenkomsten bestellen. Hierbij is het gebruik van een elektronisch bestelsysteem (e-procurement) in de vorm van een buy-site overwogen. Hoewel een buy-site erg gebruiksvriendelijk is, is deze slechts rendabel binnen grote organisaties met een complex bestelproces. Aangezien Haag Wonen maar uit twee locaties bestaat, zou het gebruik van een buy-side een te grote investering zijn. Het gebruik van een market-side enkel voor de facilitaire inkoop wordt ook niet aanbevolen, omdat Haag Wonen weinig interne bestellers heeft. Indien het facilitaire inkoopvolume van de woningen (primaire proces) in de toekomst met de facilitaire inkoop van de kantoorgebouwen zou worden gebundeld, verdient het aanbeveling om de voor- en tegenargumenten van de market-side nogmaals te bekijken.

Het gebruik van een sell-side is wel aan te bevelen, aangezien Haag Wonen slechts een klein aantal bestelprocessen kent en via de sell-side rechtstreeks op de website van de leverancier vanuit de beschikbare bestelcatalogi kan bestellen. Bij Lyreco, leverancier van kantoorartikelen, kan men bijvoorbeeld via een bestelplatform op Internet bestellingen plaatsen die de volgende dag worden geleverd.

Standaard aanvraagformulieren

Het is aan te bevelen om voor het bestellen van diverse producten (vergaderaanvraag, cateringaanvraag, bestellen van kantoorartikelen, etc) standaardformulieren te ontwikkelen waarop interne medewerkers de bestelling via Haag Plaza naar de bestellers kunnen versturen. Voor de kantoorartikelen is dit bijvoorbeeld erg handig, omdat de besteller dan alle bestellingen op één centraal punt binnenkrijgt, eenmaal in de twee weken kan bestellen, en achteraf nog kan terugzoeken voor wie welke bestelling bestemd was. Tevens worden door deze standaardformulieren alleen die producten ingekocht, die zijn overeengekomen in de mantelovereenkomst.

Taakverdeling

Het is verder aan te bevelen om het bestelproces van kantoorartikelen over te laten aan de medewerker post en archief. Hij heeft meer affiniteit met het bestellen en onderhandelen, dan de secretaresse, die nu een soort tussenpersoon in het bestelproces is. Het afleveren van de bestellingen dient ook bij de medewerker post en archief te gebeuren, aangezien het bestelproces op deze wijze bij één persoon komt te liggen en de medewerker facilitaire dienst de artikelen direct vanuit de postkamer kan rondbezorgen bij de interne medewerkers.

Opslagruimte

Tot slot worden bepaalde producten in te grote hoeveelheden tegelijk besteld. Als er wordt gekeken naar het drukwerk, liggen in de opslagruimte van Haag Wonen enorme hoeveelheden promotiemateriaal en folders voor enkele jaren. Er wordt door de interne medewerkers geklaagd over de hoeveelheid opslagruimte. Omdat er niet op de juiste manier wordt ingekocht, vormen zich steeds meer voorraden die niet nodig zijn. Het is aan te bevelen om niet teveel producten tegelijk in te kopen, zodat er niet nog meer opslagruimte in gebruik wordt genomen.

Het verdient aanbeveling om op de middellange termijn een stagiaire aan te nemen die een onderzoek uitvoert naar het voorraadbeheer binnen Haag Wonen.

Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst

Uit de interne audit is gebleken dat een aantal onderdelen binnen Haag Wonen nog niet voldoende scoort onder de interne medewerkers.

Om de facilitaire dienstverlening te optimaliseren zijn allereerst drie tactische aanbevelingen opgesteld, waarna vervolgens nog een aantal operationele aanbevelingen worden geformuleerd waaraan de Teamleider Bedrijfsondersteuning op de korte termijn kan werken.

1. Waarborgen van de kwaliteit

In het contract dat Haag Wonen met Delta Lloyd heeft afgesloten, zijn op dit moment geen concrete afspraken overeengekomen over kwaliteitscontroles. Haag Wonen heeft geen inzicht in de prestatie-indicatoren die de afdeling contractenmanagement van Delta Lloyd met haar leveranciers heeft vastgelegd.

Het is voor de Teamleider Bedrijfsondersteuning belangrijk om meer inzicht te krijgen in de sturing- en bewakingsinformatie van de lopende contracten. Er dienen duidelijke afspraken in de contracten te zijn vastgelegd over de geleverde dienstverlening.

Uit de interne audit kwamen een aantal knelpunten naar voren die men door deze aanbeveling kan oplossen. De temperatuur van de warme gerechten is vaak te laag, de afspraken over de bezorg- en ophaalservice van de catering zijn niet voldoende bekend en het Facility Center van Delta Lloyd reageert soms niet snel genoeg op meldingen.

2. Deelname in het klantenpanel van Delta Lloyd

Om een bijdrage te leveren aan de kwaliteitsborging van de SLA is het gewenst dat twee medewerkers van Haag Wonen in de toekomst deelnemen aan het klantenpanel van Delta Lloyd. De Teamleider Bedrijfsondersteuning kan het beste zelf bij de medewerkers van Haag Wonen informeren, wie er graag deel wil nemen aan het klantenpanel.

Driemaal per jaar kunnen zij een mening geven over de facilitaire dienst die is overeengekomen in de SLA. Op deze wijze spreekt Delta Lloyd in haar beoordeling van ISS en GTI niet alleen namens de interne medewerkers van Delta Lloyd, maar ook namens die van Haag Wonen. Zo kan er betere controle en sturing worden uitgeoefend op de leveranciers.

3. Communicatie richting de medewerkers

De interne communicatie van de facilitaire dienst richting de interne medewerkers verloopt nog niet altijd optimaal. De facilitaire dienst dient de interne medewerkers tijdig op de hoogte stellen van veranderingen in de facilitaire organisatie. Goede communicatie draagt namelijk bij aan de kwaliteit die interne medewerker ervaart.

- Het is allereerst belangrijk om de interne medewerkers op de hoogte te stellen van het schoonmaakprogramma. Op dit moment zijn zij niet tevreden over het tijdstip van schoonmaak onder de werkzaamheden. Deze ontevredenheid wordt voor een groot deel veroorzaakt, doordat bij hen niet bekend is wanneer de schoonmakers precies komen. Door het schoonmaakprogramma binnen de organisatie op te hangen of hem op intranet te zetten, kunnen de medewerkers hiermee rekening houden bij het plannen van werkoverleg of andere werkzaamheden. Indien deze maatregel niet effectief blijkt te zijn, kan de Teamleider Bedrijfsondersteuning altijd nog overwegen om de schoonmaaktijden te veranderen of 's morgens te verkorten.
- Uit de interne audit blijkt tevens dat de meeste medewerkers niet weten waar ze naar toe moeten met groot afval. De medewerkers dienen beter geïnformeerd te worden over de mogelijkheid en plaats om groot afval weg te gooien. Indien er sprake is van groot afval, kan er naar het Facility Center (7000) gebeld worden om het op te laten halen.
- Het is aan te bevelen om een duidelijke gebruikershandleiding bij de kopieervoorzieningen te plaatsen met betrekking tot moeilijke handelingen.

- Aangezien het voor een groot deel van de medewerkers niet duidelijk is bij wie ze terecht kunnen met verschillende facilitaire klachten of meldingen, is het belangrijk om dit naar hen te communiceren. Er bestaat namelijk een verschil tussen meldingen over de facilitaire dienst in eigen beheer, en meldingen over het uitbestede deel van de facilitaire dienst. Om de medewerkers op de hoogte te brengen van deze procedures, worden de belangrijkste uitslagen van de interne audit op Haag Plaza, het intranet van Haag Wonen, gerapporteerd. Verder is het belangrijk dat nieuwe medewerkers de 'Eerste dag gids' ontvangen, zodat zij geïnformeerd worden over de werkwijze van de facilitaire dienst.
- Op intranet dient duidelijk vermeld te staan, waar de medewerkers terecht kunnen met welke klachten. Hierbij dient een emailadres/telefoonnummer vermeld te zijn van het Facility Center van Delta Lloyd voor de klachten met betrekking tot schoonmaak, catering, beveiliging, afval en groenvoorziening. Tevens dient er door de medewerker facilitaire zaken van Haag Wonen een emailadres aangemaakt te worden om klachten te melden met betrekking tot de post, repro, kopieervoorzieningen, archief, kantoorartikelen, meubilair, etc. Op deze wijze wordt er via het emailadres één aanspreekpunt binnen het Team Bedrijfsondersteuning gecreëerd waar de medewerkers terecht kunnen.

4. Operationele doelstellingen

Uit de interne audit onder de medewerkers van locatie Waldorpstraat zijn belangrijke knelpunten naar voren gekomen, waarvoor de volgende operationele aanbevelingen zijn opgesteld.

Fietsenstalling

Indien de fietsenstalling in de zomer te vol raakt, zal aan de medewerkers van Delta Lloyd worden gevraagd om de fietsen in de fietsenstalling van het eigen bouwdeel te plaatsen. Om de bereikbaarheid van de fietsenstalling te verbeteren is het aan te bevelen om de poort van Haag Wonen dicht te zetten of er een beweegbare paal neer te zetten, zodat de leveranciers alleen door de poort heen kunnen. Op dit moment worden de leveranciers namelijk ook gehinderd door alle auto's die in de poort geparkeerd staan.

Glasbewassing begane grond

Voor het knelpunt van de glasbewassing op de begane grond is door de facilitaire dienst al gedeeltelijk een oplossing gezocht. De entree deur en bijbehorende ramen worden voortaan eenmaal per week gewassen, omdat hier veel vingerafdrukken e.d. op zitten. Toch is het belangrijk dat de ramen bij het serviceteam ook wat vaker worden gewassen dan vier keer per jaar, omdat dit het visitekaartje van Haag Wonen is. Indien ze eenmaal per maand worden gewassen, zien ze er netjes en schoon uit voor externe bezoekers.

Toiletten begane grond

De toiletten op de begane grond worden gebruikt door de medewerkers van de begane grond en de externe bezoekers van Haag Wonen. De medewerkers van de begane grond vinden het erg vervelend dat zij gebruik maken van dezelfde toiletten als de externe bezoekers, omdat deze regelmatig niet schoon zijn. Een oplossing hiervoor is op één van de toiletten een slot te plaatsen, waar alleen de medewerkers van Haag Wonen gebruik van kunnen maken. Het andere toilet kan dan gebruikt worden door de externe bezoekers. Een andere oplossing is het verhogen van de frequentie van schoonmaak van de toiletten op de begane grond naar tweemaal per dag.

Rookvoorziening

In het rookbeleid van Haag Wonen komt naar voren dat het mogelijk moet zijn voor medewerkers om wind- en watervrij te kunnen roken. In 2004 is om deze reden besloten dat Haag Wonen één rookfaciliteit per kantoor buiten op het binnenterrein zou krijgen⁵⁴. Er is in 2006 echter nog steeds geen enkele rookvoorziening aanwezig binnen of buiten het gebouw van Haag Wonen. Hierover zijn de rokende medewerkers erg ontevreden. Het komt nog wel eens voor dat bij slecht weer medewerkers zoeken naar een beschutte plek om te kunnen roken. Hiervoor kiest men de fietsenstalling, de trappenhuisen of de halletjes bij de uitgangen naar de terrassen.

⁵⁴ Dikshoorn, W. Medewerker Arbeidszaken. *Notitie besluit rookbeleid*. 2004

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers in de toekomst toch buiten roken, is het aan te bevelen om in de tuin van Haag Wonen een rookabri te plaatsen. De Teamleider Bedrijfsondersteuning heeft hierover al een aantal malen overleg gevoerd met Delta Lloyd en Dynamis ABC die het gebouwbeheer van het eigenaarsdeel verzorgen. Zij geven echter geen toestemming om een rookabri te plaatsen.

Op dit moment is de Teamleider Bedrijfsondersteuning bezig om een tuinhuis in de tuin van Haag Wonen te plaatsen, zodat de medewerkers hierin wind en waterdicht kunnen roken. Een tuinhuis wordt gezien als tuinmeubilair, waarmee Delta Lloyd en Dynamis ABC weinig problemen zullen hebben.

Centraal punt voor afgifte en bezorging post

Er is geen centrale afgifte- en bezorgpunt voor de post aanwezig op de etages. Er dienen postbakken op elke etage te komen met postvakken voor elke afdeling of kamer op de etage. Dit heeft allereerst als voordeel dat het minder tijd kost voor de medewerker facilitaire dienst. Ten tweede worden de interne medewerkers niet meer gestoord tijdens de werkzaamheden en overleg. Als laatste is de medewerker facilitaire dienst gemakkelijker te vervangen indien hij verhinderd is.

Bedrijfsauto's

Door een aantal medewerkers van de 2^e, 3^e en 4^e is aangegeven, dat er gemiddeld één tot twee keer per week een tekort is aan bedrijfsauto's. De medewerkers worden hierdoor gehinderd in hun werkzaamheden. Het is aan te bevelen om aan het Directie Team en/of Management Team te vragen om het standpunt hierover aan te passen.

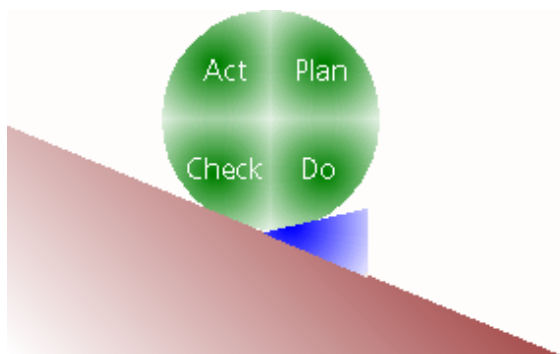
Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het implementatieplan voor het invoeren van de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk. Allereerst wordt de Deming- cirkel besproken, die ondersteuning biedt aan het implementatieproject. Vervolgens worden de aanbevelingen voor de drie eerder genoemde onderdelen toegelicht aan de hand van de Deming-cirkel.

Deming-cirkel

Het proces dat Haag Wonen moet doorlopen om alle aanbevelingen te implementeren, kan met behulp van de Deming-cirkel worden weergegeven. De Deming-cirkel laat zien dat er in een organisatie vier activiteiten nodig zijn om aanbevelingen te implementeren⁵⁵.

- Plan: het beleid voor de lange termijn vaststellen, doelstellingen formuleren en procedures en werkmethodes opstellen
- Do: Implementatie en uitvoering van de acties, die in de Plan-fase zijn vastgesteld
- Check: Controle of de vastgestelde doelstellingen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Indien dit niet het geval is, dient men de oorzaak te achterhalen. Naar aanleiding hiervan worden directe maatregelen opgesteld voor het bijstellen van de doelstellingen.
- Act: Beoordelen van de werking van het beleid, waarna de cirkel opnieuw wordt doorlopen



De vorm van de Deming-cirkel is niet voor niets een cirkel. Nadat er een nieuw of aangepast besluit is genomen in de act-fase, zal Haag Wonen opnieuw de hele cirkel moet doorlopen. Om dit proces zichtbaar te maken, wordt de Deming-cirkel tegen een heuvel gezet, die staat voor een steeds betere kwaliteit en het steeds beter voldoen aan de steeds toenemende verwachtingen van gebruikers. Door de Deming-cirkel steeds weer te doorlopen, kan Haag Wonen de kwaliteitsheuvel beklimmen.

Het figuur hiernaast laat tevens een obstakel onder de Deming-cirkel zien, die voorkomt dat de cirkel van de kwaliteitsheuvel afrolt. Het obstakel symboliseert kwaliteitsborging, ook wel het minimum kwaliteitsniveau dat een organisatie op zeker moment wil halen. Het is belangrijk om het obstakel geregeld mee te trekken met de Deming-cirkel, omdat het effect ervan anders verdwijnt.

Implementatie van de aanbevelingen binnen Haag Wonen

In de Excel sheet op de volgende pagina zijn alle aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk terug te vinden in een tijdspad, waarbij wordt aangegeven wie de activiteiten dient uit te voeren. Hierbij wordt tevens aangegeven in welke fase van de Deming-cirkel de activiteit wordt uitgevoerd. In de bijlage worden de aanbevelingen in de Deming-cirkel gedetailleerd uitgewerkt door te beschrijven welke actie men in welke fase moet ondernemen⁵⁶.

⁵⁵ <http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm>

⁵⁶ Bijlage 15: Uitwerking Deming- cirkel

Financiële, personele en organisatorische consequenties

Dit hoofdstuk beschrijft de financiële, personele en organisatorische consequenties van de aanbevelingen die in voorgaande hoofdstukken zijn geformuleerd.

Kostenanalyse

In de bijlage is een toelichting te vinden op de kosten die hieronder staan weergegeven.⁵⁷

Opstartkosten	Berekening	Financiële kosten
Afstudeeropdracht stagiaire	5 maanden x € 380,-	€ 1900,-

Kosten ontwikkeling van de inkoopfunctie	Financiële kosten
1. Creëren van draagvlak	€ 156,48
2. Gecoördineerde inkoop	€ 312,96
3. Inkoopbeleid opstellen	€ 1193,16
4. Verhogen kennisniveau op inkoopgebied	€ 1151,04
5. Opstellen procedures en methoden	€ 1682,16
6. Optimaliseren contractbeheer	€ 489,- + € 78,24 per maand
TOTAAL	€ 4984,08 + € 78,24 per maand

Kosten ontwikkeling van facilitaire inkoop	Financiële kosten
1. Leveranciersmanagement	€ 1545,24 + € 195,60 per maand
2. Opstellen mantelovereenkomsten	€ 625,92
3. Optimalisatie bestelproces	€ 1248,12
TOTAAL	€ 3419,28 + € 195,60 per maand

Kosten kwaliteitsverbetering facilitaire dienst	Financiële kosten
1. Kwaliteitsborging SLA met Delta Lloyd	€ 449,88
2. Deelname klantenpanel Delta Lloyd	€ 58,68 + € 58,68 per jaar
3. Verbetering communicatie	€ 117,36 per jaar
4. Operationele aanbevelingen	€ 9097,80 + € 1542,92 per jaar
5. Jaarlijks onderzoek Facilitaire Dienst	€ 782,40 per jaar
TOTAAL	€ 9606,36 + € 2501,36 per jaar

TOTALE KOSTEN AANBEVELINGEN = € 18.009,72 + € 2775,20 per jaar

Batenanalyse

De baten van de drie doelstellingen die in dit verslag worden gehanteerd, worden hieronder per stuk behandeld. Een groot deel hiervan is echter moeilijk uit te drukken in euro's. Voor de meeste baten wordt daarom een kwalitatieve schets gegeven van de baten.

Ontwikkeling van de inkoopfunctie

Het **creëren van draagvlak** levert acceptatie en begrip op bij de betrokken medewerkers van Haag Wonen. Indien de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers in de **gecoördineerde inkoopstructuur** worden vastgelegd, kan de samenwerking in de toekomst beter verlopen. Doordat duidelijk wordt wie verantwoordelijk is voor welke taken, wordt het inkoopproces zo optimaal mogelijk doorlopen. Door het instellen van inkoopteams, worden er projectgroepen gecreëerd die de kennis en vaardigheden bundelen, om de specificatiefase volledig te doorlopen.

⁵⁷ Bijlage 16: Toelichting op de kostenanalyse

Door het opstellen van een **SMART inkoopbeleid en diverse procedures en methoden** voor het inkoopproces wordt de basis gelegd voor een professionele inkoopfunctie.

Zoals uit het theoretische kader blijkt, is het onmogelijk om een hoog volwassenheidsniveau te bereiken voor de strategische processen, als de ondersteunende processen niet goed genoeg zijn ingericht.

Het opstellen van eenduidige procedures en methoden maakt de organisatieprocessen controleerbaar en beheersbaar en maakt het werk overdraagbaar. Bovendien is te verwachten dat een hogere efficiëntie wordt bereikt in de uitvoer van de werkzaamheden, omdat dubbele en overbodige activiteiten uit het proces gehaald worden, knelpunten sneller worden opgespoord en de werkwijze wordt gestandaardiseerd. Tot slot zijn er baten te behalen, doordat er een betere coördinatie binnen en tussen afdelingen plaatsvindt, aangezien de verantwoordelijkheden en taakverdeling worden afgebakend in de procedures.

Bij het opstellen van methoden kan tevens gedacht worden aan diverse standaard instrumenten, waarmee de medewerker inkoop en contractbeheer in de toekomst kan werken. Het voordeel van eigen **algemene inkoopvoorwaarden** is allereerst dat er niet bij elke nieuwe aankoop opnieuw onderhandeld hoeft te worden over alle mogelijke voorwaarden, wat tijdswinst oplevert indien partijen vaker zaken doen met elkaar. Als tweede levert de leverancier in overeenstemming met de interne administratieve en operationele procedures. De ontvangst, verpakking, levertijden, etc kunnen in de inkoopvoorwaarden beschreven zijn. Hiermee wordt beoogd dat de leverancier de gestructureerde gang van zaken van zijn klant kent en zich daaraan houdt. Tot slot komen de algemene inkoopvoorwaarden goed van pas bij de onderhandeling over een aankoop. De inkoop kan zich namelijk beroepen op een hoger algemeen beleid van Haag Wonen, waar bij de onderhandelingen niet van afgeweken kan worden. Dit kan in het voordeel werken van Haag Wonen.

Een **checklist voor bijvoorbeeld de offerteaanvraag** controleert of alle specificaties en eisen die aanwezig zouden moeten zijn in de offerteaanvraag, ook daadwerkelijk aanwezig zijn.

Door het **investeren in een cursus** voor de medewerker inkoop en contractbeheer, en het (mogelijk) aannemen van een ondersteunende medewerker voor de inkoop, wordt het tactische en strategische niveau op inkoopgebied verhoogt, wat uiteindelijk kan leiden tot kostenbesparing. **Deelname aan het inkoopplatform voor woningcorporaties** levert allereerst nieuwe kennis op. Er kunnen bestanden en vragen uitgewisseld worden met andere leden en er staan voorbeelddocumenten op het platform die in de eigen organisatie gebruikt kunnen worden.

Baten van verantwoord **contractbeheer op één centraal punt** zijn het verkrijgen van goede afspraken, het reduceren van onzekerheid over toekomstige prestaties, het zorgdragen voor de juiste prestaties en het beëindigen van de contracten op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment. Door het op tijd beëindigen van contracten die anders stilzwijgend verlengd zouden worden met bijbehorende prijsverhogingen, kan men besparingen realiseren.

Ontwikkeling van de facilitaire inkoop

Pakketoptimalisatie door **het opstellen van inkooppakketten** kan leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen door bundeling van het inkoopvolume, leveranciersreductie en factuurreductie. **Leveranciersmanagement** draagt bij aan het kiezen van de juiste leveranciersstrategie per inkooppakket of productgroep. Door het eenmaal per jaar structureel en objectief meten van de prestaties van de grootste leveranciers (met behulp van een standaard leveranciers beoordelingsstelsel), wordt besloten of de leverancier zijn prestaties moet verhogen en op welke voorwaarden het contract wordt verlengd. Hierdoor kunnen **leveranciersprestaties** op een hoger niveau worden gebracht. Prijs- en kwaliteitsbaten kan men behalen door eenmaal in de drie jaar opnieuw aan te besteden bij drie leveranciers om concurrentie aan te sporen.

Door **het afsluiten van mantelovereenkomsten**, wordt het aantal inkoopacties verminderd, waardoor tijd wordt bespaard. De eerste stappen van het inkoopproces (specificeren, selecteren, contracteren) die vaak veel tijd in beslag nemen, kan men overslaan.

Indien er voor bundeling van inkoop van beide locaties in mantelcontracten voor de productgroepen kantoorartikelen, telefonie, drukwerk, abonnementen, bloemist en koeriers wordt gekozen wordt een lagere inkoop prijs bedongen door schaalvoordeel. Indien Haag Wonen in de toekomst de SLA met Delta Lloyd kan uitbreiden met facilitaire taken en inkopen die op dit moment nog in eigen beheer plaatsvinden, vindt schaalvoordeel plaats, waardoor de directe kosten voor Haag Wonen zullen afnemen. Als voorbeeld hierbij wordt gekeken naar de afspraak voor gas, water en elektra, waarvoor Waldorpstraat nu ook al schaalvoordeel behaalt in vergelijking met de Zichtenburglaan.

Tevens vindt een besparing plaats, omdat de producten en diensten bij de kleine leveranciers gereduceerd worden, en in de mantelovereenkomst van de grootste leverancier terecht komen. De besparing die hiermee gerealiseerd kan worden, wordt geschat op 2% van de inkoopkosten van deze productgroepen van beide locaties. Dit komt neer op 2% van € 572.834,- inkoopvolume is een besparing van € 11.456,68⁵⁸ mogelijk.

Door **factuur- en leveranciersreductie** is een besparing op de indirecte administratieve kosten mogelijk. In 2005 zijn er alleen al bij de Financiële Administratie Waldorpstraat voor de productgroepen kantoorartikelen, telefonie, drukwerk, abonnementen, bloemist en koeriers 537 facturen ontvangen. Indien dit aantal facturen wordt teruggebracht door leveranciers reductie en het afsluiten van afspraken over één maandelijkse factuur per leverancier, vindt een besparing plaats van $(537 \text{ huidige} - 96 \text{ gewenst aantal facturen}) \times € 35,-$ per factuur is € 15.435,- op indirecte kosten.

Indien er bij het **bestelproces** binnen Haag Wonen gebruik wordt gemaakt van een standaard assortiment, levert dit een besparing op van kosten die anders uitgegeven zouden worden aan allerlei gewenste artikelen. Tevens kan er tijd bespaard worden door het bestellen van bijvoorbeeld kantoorartikelen via de sell-side van Lyreco. Tot slot spaart de secretaresse tijd uit, door de inkoop van kantoorartikelen over te laten aan de medewerker post en archief. De secretaresse houdt hierdoor meer tijd over voor haar overige werkzaamheden.

Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst

Indien de Teamleider Bedrijfsondersteuning inzicht krijgt in de prestatie-indicatoren die Delta Lloyd met haar leveranciers heeft vastgelegd, kan zij beter controle uitoefenen op de leveranciersprestaties van ISS en GTI. Zij kan Delta Lloyd erop aanspreken, indien de prestaties tegenvallen en hen aanzetten tot het verbeteren van de prestaties. Hierdoor wordt een **kwaliteitsborging** van de uitbestede facilitaire diensten bereikt.

Door **deelname in het klantenpanel** spreekt Delta Lloyd in de beoordeling van de leveranciersprestaties van ISS en GTI ook namens Haag Wonen. Op deze wijze kunnen de prestaties nog beter gemeten en verbeterd worden.

De baten van een **verbetering in de communicatie** richting de medewerkers zijn het reduceren van onzekerheid bij de medewerker bijvoorbeeld over de schoonmaaktijden. Tevens zorgt een goede communicatie over bepaalde facilitaire diensten ervoor dat de medewerkers zich kunnen richten op de core business van Haag Wonen, en zich niet druk hoeven te maken over facilitaire problemen, zoals het weggooien van groot afval, of de gebruiksvriendelijkheid van de kopieerapparatuur.

Tot slot dragen de **operationele aanbevelingen** bij aan de tevredenheid van de interne klant en het vergemakkelijken van zijn werkzaamheden binnen Haag Wonen.

Personele en organisatorische consequenties

De personele consequenties bestaan vooral uit het extra aantal uren werk voor een aantal medewerkers binnen Haag Wonen. Deze consequenties zijn terug te vinden in het aantal manuren van de kostentoelichting, waarna ze zijn doorberekend met het gemiddelde uurtarief van een medewerker van Haag Wonen⁵⁹.

⁵⁸ Bijlage 17: Toelichting op de batenanalyse

⁵⁹ Bijlage 16: Toelichting op de kostenanalyse

De werkdruk voor de Financiële administratie zal afnemen, als de medewerker Inkoop en Contractbeheer besluit om te werken aan leveranciers- en factuurreductie. Het aantal facturen en orders zal afnemen, waardoor de Financiële Administratie minder facturen hoeft te controleren en te boeken, en de tijdsdruk afneemt. Er dient wel goede controle uitgeoefend te worden op de maandfacturen. Tevens wordt het werk voor de Financiële Administratie gemakkelijker indien duidelijk is welke medewerkers moeten tekenen voor goedkeuring van facturen.

De organisatorische consequenties richten zich vooral op een verandering in taken en verantwoordelijkheden. Indien er een betere invulling wordt gegeven aan de gecoördineerde inkoopstructuur, dan zullen de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen veranderen. De centrale verantwoordelijkheid blijft liggen in de Holding bij de medewerker Inkoop en Contractbeheer die het inkoopbeleid bepaald voor beide locaties van Haag Wonen. De verantwoordelijkheid om invulling aan dit beleid te geven ligt bij de Teamleiders Bedrijfsondersteuning van beide locaties van Haag Wonen. Het opstellen van tijdelijke inkoopteams bij de aankoop van betreffende inkooppakketten, zal organisatorisch doorwerken op de functie van diverse medewerkers. Zij zullen tijd moeten vrijmaken om zich te verdiepen in het specialiseren van aankopen en deel te nemen aan de inkoopteams.

Door het opstellen van procedures en methoden voor het bestelproces, treden bepaalde veranderingen op in de werkwijze van het Team Bedrijfsondersteuning, waarbij op operationeel gebied aan de facilitaire dienst in eigen beheer wordt gedacht. In de toekomst dienen zij binnen de richtlijnen van het inkoopbeleid en procedures het bestelproces uit te voeren, en bijvoorbeeld binnen de mantelovereenkomsten te bestellen die centraal voor Haag Wonen zijn afgesloten. Op tactisch en strategisch niveau zullen de procedures en methoden grotere organisatorische consequenties hebben op het gebied van taken, verantwoordelijkheden en samenwerking. Functies van de medewerker inkoop en contractbeheer en de Teamleider Bedrijfsondersteuning zullen iets anders en specifiek ingedeeld worden, waarbinnen zij moeten werken.

Literatuurlijst

Artikelen en stukken uit vakbladen en tijdschriften

- Faber, drs. en ing. G.W.A.C. *Procedures en inkoopmanagement*. Facto Media Base
- Haring, drs. J.H.A. *Inkopen is meer dan onderhandelen alleen*. Facto Media Base
- Gerritsen, R. en Schuring, J. *Inkoopmanagement blijft onterecht onderbelicht*. Aedes vereniging van woningcorporaties, 11 januari 2006
- Bakker, P. *Facilitair manager luistert niet naar afdeling inkoop*. Weekblad Facilitair & Gebouwbeheer, 8 maart 2006, blz. 12
- Wolterink, A. consultant Pro Mereor. *Inkoopdiagnose, een zinvol inkoopinstrument?* Augustus 2005

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. *Statistiek met SPSS voor Windows*. Wolters-Noordhoff. ISBN 9020730932
- Beij, H. van de en Broekhuis, M en Gieskes, J. *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 1e druk 2001. Kluwer. ISBN 9014080891
- Block, P.: *Feilloos adviseren*. 2^e druk. Schoonhoven : Academic Service, 2001. ISBN: 90 52613389
- De Boer, P en Brouwers, M.P. en Koetzier, W. *Basisboek Bedrijfseconomie*. Eerste druk, 2000. Groningen, Wolters-Noordhoff. ISBN 90.20.731742
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003 – 2004*. 9e druk. Zoetermeer : Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 90 73077095
- Gelderman, C.J. en Albronda, drs. B.J.: *Professioneel Inkopen*. 1e druk 2003. Wolters-Noordhoff. Groningen. ISBN 9020731181
- Harink, J.H.A. en , Lennartz, R.E. en Trompetter, A en , Veeke, R.N.F. *Inkoopmanagement in facilitaire omgeving*. 1e druk 2000. Samsom. ISBN 9014066066
- Jongerius, D. en Lennartz, R.E. *Inkoopmanagement in woningcorporaties*. Samson ISBN 9014072686
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*. 2e druk. Groningen : Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01468225
- Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J. *Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement*. 1^e druk 1998. Kluwer. ISBN 9026728875

Internet

- www.1to1sales.nl/salesexpert/index.php?option=com
- www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm
- www.blackboard.hhs.nl
- www.costfocus.nl
- www.deconcierge.nl
- www.facana.nl
- www.haagwonen.nl
- www.ink.nl/public/?dirID=23
- www.inkoop.pagina.nl
- www.ioo.nl/index.cfm/10,565,87,32,html
- www.kempeners.nl/Kempeners%20en%20Van%20Weele2.htm
- www.nevi-opleidingen.nl
- www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/A22DC5F3BCF5D84480256EA9004104B1
- www.rijswijkwonen.nl
- www.staedion.nl
- www.vestia.nl

Interviews extern

- Mevr. Dirkse, teamleider facilitaire dienst Staedion
- Mevr. van der Grient, medewerker post en archiefzaken Haag Wonen Zichtenburglaan
- Dhr. Knoop, manager afdeling interne dienstverlening Rijswijk Wonen
- Dhr. Meijer, assistent locatiemanager Delta Lloyd Den Haag

- Dhr. Mieremet, Pro Facility
- Dhr. Reijnders, De Concierge
- Mevr. Reyers, medewerker Facilitair Service Bedrijf Delta Lloyd
- Mevr. Stallinga, teamleider bedrijfsondersteuning Haag Wonen Zichtenburglaan
- Mevr. van Wijk, facilitair manager Vestia

Interviews intern

- Dhr. Berkhuijsen, medewerker facilitaire dienst
- Mevr. Berghman, beleidsmedewerker P&O in ontwikkeling
- Mevr. Coppen, teamleider bedrijfsondersteuning
- Mevr. Dikshoorn, medewerker ARBO
- Mevr. Dekkers, communicatieadviseur
- Dhr. Eliazar, helpdeskmedewerker
- Mevr. Goederaad, medewerker klantbeheer
- Mevr. van der Hoek, directiesecretaresse
- Dhr. Hoenstok, medewerker woningbeheer
- Mevr. Kortekaas, verhuurconsulent
- Mevr. Liebregts, medewerker serviceteam
- Dhr. Polman, service teammanager
- Dhr. van Prehn, coördinator facilitaire dienst
- Mevr. Pronk, districtssecretaresse
- Dhr. Ross, netwerkbeheerder
- Dhr. Vink, medewerker inkoop en contractbeheer
- Dhr. Zwaanswijk, beleidsmedewerker kwaliteit

Rapporten

- Eerste dag gids Waldorpstraat 120, 2005
- Facto Mediabase: Stappenplan facilitaire inkoop
- Functieboek Woningstichting Haag Wonen, 2005
- Jaarverslag Woningstichting Haag Wonen, 2005
- Notitie besluit rookbeleid 2004
- Ondernemingsplan Woningstichting Haag Wonen, 2006
- Opdrachtboek, Integrated Facility Services Delta Lloyd, 2005

Scripties

- Asten, R. *Professionalisering van het facilitaire inkoopproces*. Den Haag opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2003
- Huisman, R. *Een centrale aansturing voor facilitaire producten*. Den Haag opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2003
- Falkena, A. *Inkoopbeleid of inkopen met beleid?* Den Haag opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2004
- Rooij, H. de. *Verdere professionalisering inkoopfunctie Ziekenhuis Bronovo Den Haag*. Den Haag opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2005
- Verduin, A. *Steeds meer aandacht voor facilitaire inkoop in de ambtelijke omgeving*. Den Haag opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2005
- Wiel, S. van der. *Professionele inkoop van facilitaire goederen*. Den Haag opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2002

Syllabi

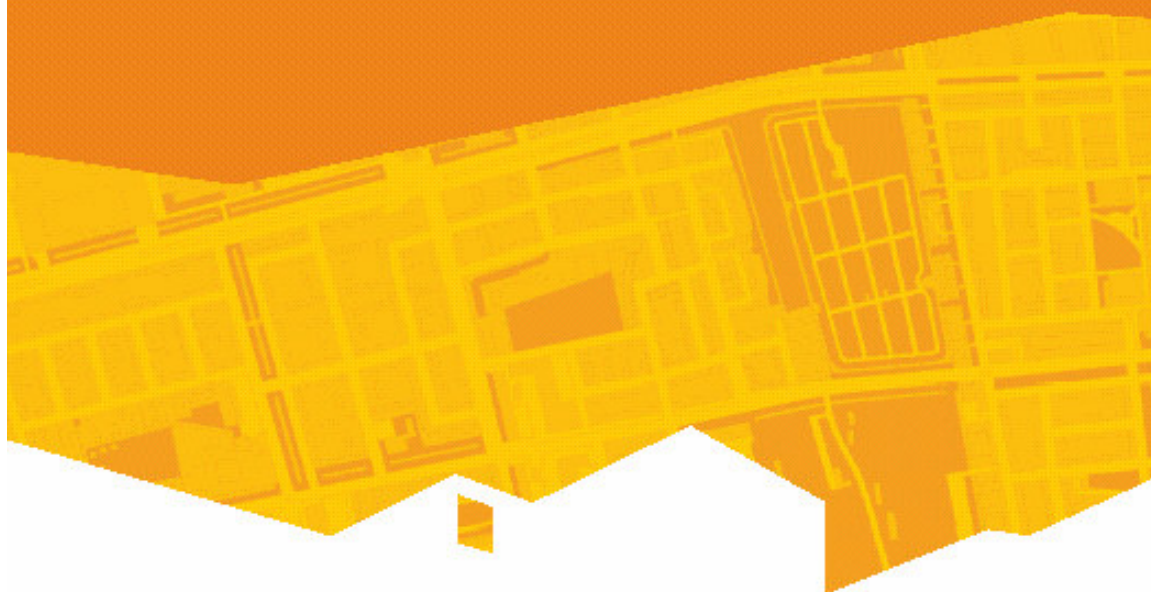
- Es, W. en Postmes, P. *Facilitair inkoopmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2005/ 2006. Code 2357.
- Genet, C. *Methode van onderzoek en de mark*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002/2003. Code 2384
- Hafkemeijer, J. *Management Accounting 1 en 2*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002. Nr. 2305 en nr. 2301
- Mante, Y. *Handleiding Schriftelijke Rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002. Nr. 2318.

BIJLAGEN

‘Op zoek naar het verborgen kapitaal’

Professionalisering van de facilitaire inkoop

Woningstichting Haag Wonen



Nanda Scherrenberg

Mei 2006



"Op zoek naar het verborgen kapitaal"

Professionalisering van de facilitaire inkoop
Woningstichting Haag Wonen

Auteur:	Nanda Scherrenberg
Opleiding:	Haagse Hogeschool Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docent begeleider:	Dhr. drs. W. van der Es
Medebeoordelaar:	Mevr. B. Groenevelt
Opdrachtgever:	Woningstichting Haag Wonen Waldorpstraat 120 2521 CD Den Haag
Begeleidster:	Mevr. C. Coppen
Vervangend begeleider:	Dhr. J. van Prehn
Afstudeerperiode:	Januari 2006 – mei 2006
Afstudeerprofiel:	FM & Inkoop

Inhoudsopgave

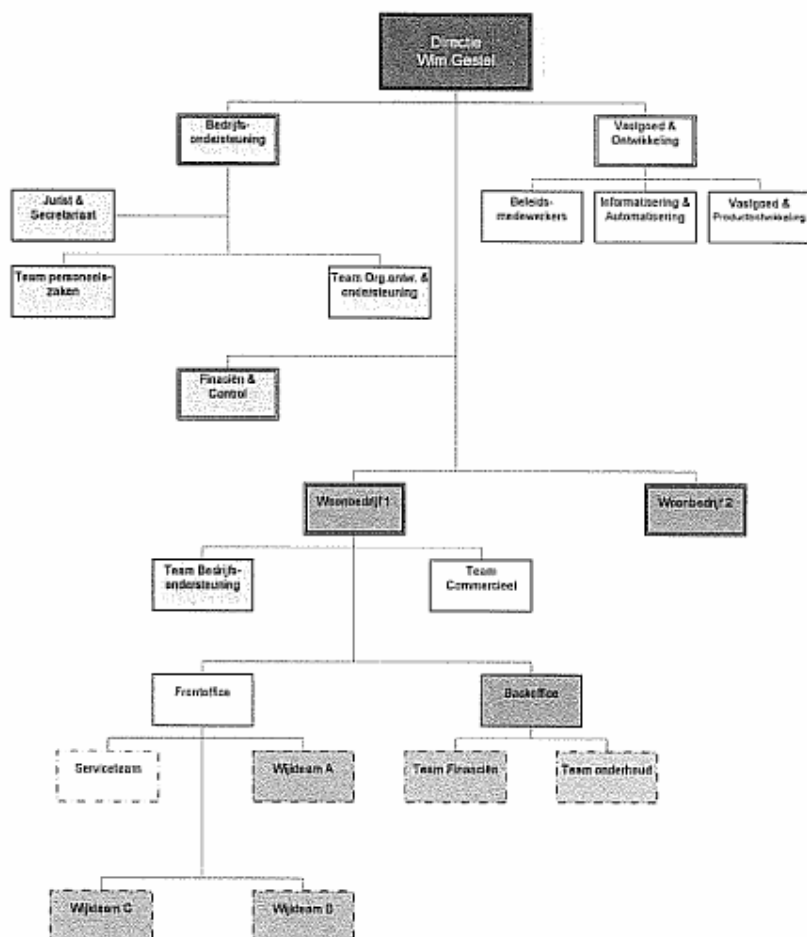
Bijlage 1:	Organisatiestructuur Woningstichting Haag Wonen
Bijlage 2:	Organisatiestructuur Woonbedrijf Haag Wonen
Bijlage 3:	Service Level Agreement met Delta Lloyd
Bijlage 4:	Hoofd- en ondersteunende processen MSU-model
Bijlage 5:	Resultaten quikscan Emeritor
Bijlage 6:	Crediteurenadministratie
Bijlage 7:	ABC-analyse
Bijlage 8:	Kwantitatieve benchmark
Bijlage 9:	Kwalitatieve benchmark
Bijlage 10:	Opzet + vragenlijst vooronderzoek interne audit
Bijlage 11:	Resultaten vooronderzoek interne audit
Bijlage 12:	Interne audit facilitaire dienst
Bijlage 13:	Resultaten interne audit
Bijlage 14:	Portfolio-analyse van Kraljic
Bijlage 15:	Uitwerking Deming-cirkel
Bijlage 16:	Toelichting op de kostenanalyse
Bijlage 17:	Toelichting op de batenanalyse

Bijlage 1

Organisatiestructuur

Woningstichting Haag Wonen

Functieboek_HW

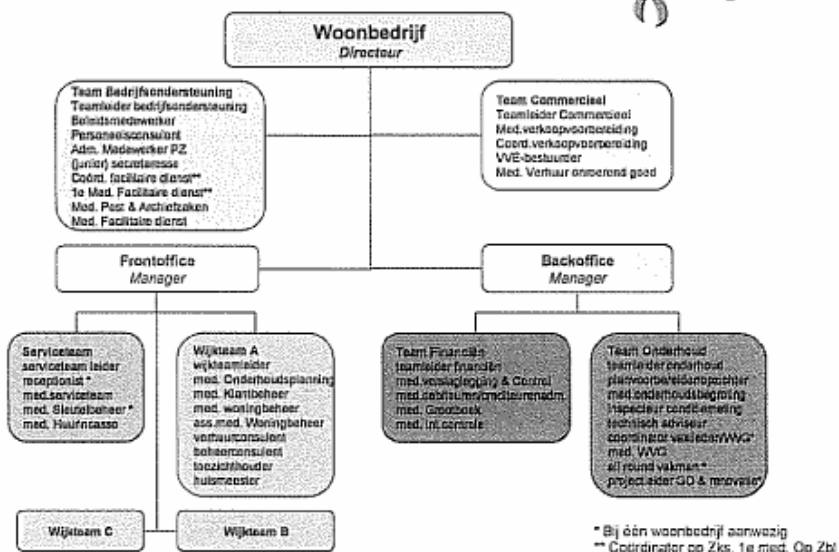


Bijlage 2

Organisatiestructuur woonbedrijf

Woonbedrijf

Organogram Woonbedrijf



Bijlage 3

Service Level Agreement met Delta Lloyd 2005

Service Level Agreement

Delta Lloyd
Facilitair Service Bedrijf

2005

Opdrachtgever	: Woningstichting Haag Wonen
Opdrachtnemer	: Facilitair Service Bedrijf
Datum	: Mei 2005

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Partijen	3
1.3 Ondertekening	3
2. Dienstverlening FSB	4
2.1 Basisdienstverlening	4
2.2 Catalogusdienstverlening	4
2.3 Maatwerk	5
3. Afspraken / regelingen	6
Bijlage A. Plan 2005	8
Bijlage B. FSB; Organisatie en ontwikkelingen	9
B.1 De organisatie	9
B.2 Ontwikkelingen binnen FSB	9
B.3 De SLA-Factuur	9
B.4 Sturing	9

Service Level Agreement 2005

Facilitair Service Bedrijf

1. Inleiding

Deze Service Level Agreement (SLA) heeft tot doel het vastleggen van afspraken over de hoeveelheden en de kosten van de door het Facilitair Service Bedrijf (FSB) van Delta Lloyd te leveren diensten aan Woningstichting Haag Wonen. Deze overeenkomst is geldig voor 2005. De SLA wordt jaarlijks geëvalueerd en zonodig aangepast.

1.1 Partijen

- > De Service Level Agreement wordt overeengekomen tussen de:
- Opdrachtnemer : Delta Lloyd Facilitair Service Bedrijf
 - Opdrachtgever : Woningstichting Haag Wonen

Tussentijdse wijzigingen van de Service Level Agreement
Opdrachtnemer en opdrachtgever kunnen initiatief nemen tot bijstelling van de Service Level Agreement. Wijzigingen zijn pas definitief bij wederzijds goedvinden.

1.3 Ondertekening**Namens de opdrachtnemer:****Namens de opdrachtgever:****Delta Lloyd
Facilitair Service Bedrijf****Woningstichting
Haag Wonen****R. Volman****W. Gestel****Datum : november 2005****Datum : november 2005**

2. Dienstverlening FSB

Binnen het dienstenpakket van FSB wordt onderscheid gemaakt in de volgende dienstverleningstypen:

1. Basisdienstverlening
2. Catalogusdienstverlening
3. Meetwerkdienstverlening

2.1 Basisdienstverlening

Basisdienstverlening: dienstverlening welke niet hoeft te worden afgeroepen, maar welke standaard geleverd wordt bij de huur van (een deel) van één van de locaties van Delta Lloyd N.V.. Verrekening vindt plaats op basis van een vast voorschotbedrag per maand, gebaseerd op de totale aanneemsom van ondervermelde basisdiensten..

Bij de basisdienstverlening worden o.a. de volgende diensten geleverd:

- Schoonmaak
- Catering en drankenvoorziening
- Beveiliging
- Vuilafvoer en ongedierte bestrijding
- Groenvoorziening binnen en buiten
- Gebouwonderhoud huurdersinstallaties
- Parkeren Q-park garage

De geplande afname en kosten van de basisdienstverlening voor 2005 staan in bijlage A vermeld.

2.2 Catalogusdienstverlening

Catalogusdienstverlening: Dienstverlening waarvan de verrekening achteraf plaats vindt op basis van werkelijke afname. De dienstverlening kan afgeroepen worden bij het Facility Center of wordt automatisch geleverd bij afname of afgifte van post, repro en printwerkzaamheden.

De catalogusdienstverlening is onderverdeeld in vier dienstengroepen:

- Services
- Gebouwen
- Overige

Services

De dienstverlening onder dit onderdeel wordt geleverd, via FSB, door de sub-contractor ISS Integrated Services. De diensten welke onder dit onderdeel vallen zijn:

- Catering
- Schoonmaak
- Beveiliging / bewaking
- Binnen- en buitenbeplanting

De bijbehorende catalogusdiensten kunnen aangevraagd worden via het Facility Center.

Overige

Vergader ruimte
Parkeerplaats
Wagenparkbeheer
Ondersteuning bij recepties

De catalogusdiensten kunnen afgerepen worden via het Facility Center.

2.3 Maatwerk

Maatwerk: op het moment dat er bij een klant o.g. afnemer van FSB er een vraag is naar dienstverlening welke niet valt onder de in deze SLA beschreven dienstverlening, is er sprake van maatwerk.

Maatwerk wordt afgeroepen via het Facility Center waarna er een intake / opname van de dienstverlening zal plaatsvinden. De facturatie van het maatwerk vindt plaats op basis van de werkelijk gemaakte kosten. De maatwerk aanvraag dient door een teken bevoegde van HaagWonen te worden geautoriseerd alvorens FSB tot uitvoering overgaat.

Onder maatwerk verstaan wij o.a.:

- Speciale catering activiteiten
- Gebouwaanpassingen
- Speciaal in te kopen producten en diensten
- Verhuizingen op initiatief van de aanvrager waarbij aanpassingen aan de omgeving vereist zijn, bijvoorbeeld aanpassingen van wanden, rookmelders, verlichting, etc.,

3. Afspraken / regelingen

1. Opzeggen van de SLA overeenkomst geldt dat er kan worden opgezegd per de eerste van een maand, met een opzegtermijn van zes maand(en) conform de huurovereenkomst die is aangegaan met de Afdeling Vastgoed van Delta Lloyd.
2. Deze SLA is aangegaan voor een periode tot en met 31 december 2005. Uiterlijk drie maanden voor de einddatum van de SLA zullen Delta Lloyd FSB en de klant de uitvoering van de uitbestede werkzaamheden evalueren en desgewenst overeenkomen of, en zo ja op welke voorwaarden, de uitbesteding zal worden voortgezet. Komen partijen daarover niet tot overeenstemming dan zal de dienstverlening in onderling overleg worden afgebouwd waarbij aan Haag Wonen de benodigde tijd zal worden gegunt om de eigen afname te realiseren.
3. Interne verhuizingen op aanvraag van de klant zullen zoveel mogelijk geconcentreerd plaatsvinden in twee periodes per jaar om zo een optimale kostenstructuur te creëren.
4. De vragen over de SLA en de facturen kunnen per mail worden gesteld door de SLA coördinator of SLA eigenaar van de klant aan het Bedrijfsbureau FSB.
{FSB_Bedrijfsbureau@deltalloyd.nl} Het Bedrijfsbureau FSB zal binnen 48 uur op de mail reageren.
5. De contactpersonen van de opdrachtgever en de contractpersonen van de opdrachtnemer signaleren en analyseren afwijkingen op gemaakte afspraken. Bepaald wordt wie aansprakelijk is voor het niet nakomen van de afspraken. Indien, bij levering van een dienst extra kosten moeten worden gemaakt, doordat afwijkingen van vastgelegde afspraken worden geconstateerd, zullen deze kosten voor rekening van de veroorzaker komen. Dit indien is vastgesteld dat alle voorwaarden, conform bovenstaande uitgangspunten, voor beide partijen helder, duidelijk en akkoord waren en dit ook schriftelijk is vastgelegd. De aard en omvang van de consequenties, een voorstel ten aanzien van verrekening van de eventueel opgelopen schade en maatregelen ter voorkoming van herhaling worden vastgelegd in een gezamenlijk document. Dit wordt voorgelegd aan de Controllers van de opdrachtgevende en opdrachtnemende partij om aldus tot een oplossing te komen. Indien geen overeenstemming wordt bereikt over de oorzaak, verantwoordelijkheid en / of financiële consequenties, dan worden de verschilpunten voorgelegd aan de Directie van beide partijen, die dan overgaan tot beslissing.
6. Voor bemiddeling door FSB van activiteiten die via de B-factuur in rekening worden gebracht alsook het gebruik van Facility Center en administratieve ondersteuning zal een opslag van 10% worden berekend.
Via de B-factuur worden alle activiteiten in rekening gebracht die niet onder de basis dienstverlening vallen (zie bijlage A).

Bijlage 4

Hoofd- en ondersteunende processen MSU-model

Strategisch proces 1: Nemen van een besluit over inbesteden (zelf doen) of uitbesteden

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of weinig bewijs van de aanwezigheid van een gestructureerd besluitvormingsproces voor het in- of uitbesteden. Er wordt een <i>ad hoc</i> benadering gehanteerd. Er is sprake van specifieke crisisge-relateerde besluitvorming en implementatie, afhankelijk van bepaalde sleutelpersonen. Gedreven door capaciteitsoverwegingen. Weinig tot geen meetinstrumenten/prestatie-indicatoren (vooraf/ achteraf). Inkoopdeskundigheid is niet betrokken of alleen bij de uitvoering. Er vindt weinig tot geen communicatie plaats met belanghebbenden. Geen bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
2	Systematisch, multidisciplinair besluitvormingsproces over kern- en niet-kerncompetenties, gebaseerd op <i>interne</i> informatie, kosten-batenanalyses o.b.v. een beperkt aantal beoordelings-criteria en <i>kortetermijndoelstellingen</i> . Weinig bewijs van een gestructureerd implementatieproces. Er is alleen communicatie binnen het project. Er is weinig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar gebaseerd op interne en <i>externe</i> informatie. Inkoop(deskundigheid) is betrokken in het besluitvormingsproces als informatiebron voor kennis over het huidige leveranciersbestand. Er is goed nagedacht over <i>externe samenwerking</i> .
4	Als 3, maar gebaseerd op huidige en <i>toekomstige</i> behoeften: beslissingen zijn duidelijk genomen op basis van de eigen strategie en met kennis van de korte- en langetermijnstrategie van de huidige leveranciers en hun aanwezige vaardigheden en kwaliteiten (eventueel aangevuld met <i>benchmark-studies</i>). Er vindt communicatie plaats over de afdelingen heen binnen de totale organisatie.
5	Als 4, maar besluiten over in- / uitbesteden zijn ook genomen op basis van kennis over de korte- en langetermijnstrategie en de vaardigheden / kwaliteiten van <i>potentiële leveranciers</i> . Potentiële leve-ranciers zijn geïdentificeerd door inkoopmarktonderzoek en leveranciersbeoordeling. Er is <i>bewijs dat wet- en regelgeving wordt nageleefd</i> en er vindt <i>formeel afgewogen</i> besluitvorming plaats over het al dan niet samenwerken met geschikte externe partijen.
6	Als 5, waarbij besluiten over in- / uitbesteden duidelijk zijn gebaseerd op kosten-batenanalyses o.b.v. een <i>integrale</i> set van beoordelingscriteria. Er bestaat een duidelijk beeld van alle kosten en er is een evolutieproces van alle kostelementen voor en na in- / uitbesteden. De onderbouwing van deze objectieve analyse is vastgelegd. Er is bewijsbaar sprake van duidelijke doelstellingen. Op basis hiervan wordt gemeten. Inkoop wordt ook betrokken bij bedrijfseconomische afwegingen. Er is een uitgebreid <i>communicatieplan</i> met aandacht voor verschillende interne belanghebbenden.
7	Als 6, en er is bewijs van een gestructureerd <i>implementatieproces</i> . Duidelijk gedefinieerde uitbeste-dingsovereenkomsten zijn beschikbaar, die alle relevante onderwerpen afdekken. Enige taakstel-lingen zijn geformuleerd.
8	Er bestaat een formeel in- / uitbesteden besluitvormingsproces en een <i>formeel</i> implementatie-proces. De gevolgen voor de interne organisatie zijn helder. Bovendien vindt er een evaluatie plaats van de mate waarin de wet- en regelgeving wordt nageleefd om een besluit over in- / uitbesteden te kunnen nemen. Ook wordt de besluitvorming over samenwerking met geschikte partijen geëvalueerd.
9	Als 8, maar met inbegrip van een <i>formeel beoordelings- / evaluatieproces</i> op hoog bestuursniveau van resultaten op basis van doelstellingen (inclusief analyse van de acties en de eventuele corri-gerende maatregelen). Expliciete vastlegging van de resultaten. Er is ook communicatie over in- / uitbesteden met de leveranciersmarkt.
10	<i>Multidisciplinair, organisatieoverstijgend</i> besluitvormingsproces: beoordeling van de kerncompe-tenties op basis van grensoverschrijdend inzicht (intern, klanten, leveranciers).

Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket aanwezig. Respectievelijk geen of zeer beperkt aantoonbaar bewijs van het bestaan van inkooppakketstrategieën binnen de inkoopafdeling. Geen gedocumenteerde strategie. Er vinden geen of ad hoc leveranciers-marktonderzoeken plaats. Geen communicatie met direct belanghebbenden en geen bewust gebruik van inkoopmodellen voor het samenstellen van een strategie. Er is geen bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
2	<i>Multidisciplinaire</i> teams zijn geïnstalleerd om een strategie per inkooppakket te ontwikkelen. Er zijn functionarissen aangesteld om de doelstellingen van de teams te formuleren, de besluitvorming over de teams heen te coördineren, gedegen te evalueren of de competenties van de teams nog overeenkomen met de strekking van de strategie en om participatie van de juiste deelnemers te organiseren. Teams komen aantoonbaar bij elkaar. Het ontwikkelen van de strategie per inkooppakket is gebaseerd op intern gedefinieerde eisen aan het product. Deze informatie is onder andere verkregen op basis van reactief overleg met de <i>interne klant</i> . De focus ligt op de <i>korte termijn</i> en men denkt na over marktwerking. Inkoopstromen en risico analyseert men op basis van prijs en volume. Er is enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar de strategie per inkooppakket is ook gebaseerd op een <i>gedegen begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt</i> (gedocumenteerd), inclusief de specifieke bedrijfssituatie, vaardigheden, prestaties en resultaten van zowel huidige als potentiële leveranciers. Tevens maakt men gebruik van inkoopmodellen voor het onderscheiden van inkooppakketten.
4	Als 3, maar ook gebaseerd op de eisen aan het inkooppakket die met de <i>interne klant</i> zijn geïdentificeerd en afgestemd. De focus van de strategie is op de lange termijn. Voor het bepalen van aanbestedingsstrategieën houdt men rekening met wet- en regelgeving. Tevens vindt er een analyse plaats van inkoopstromen en risico op basis van kosten.
5	Formeel, gestructureerd en gedocumenteerd proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket, gebaseerd op zowel de interne als externe (klanten-) eisen inclusief een formeel evaluatieproces voor prioritering van alle relevante eisen. Voor het bepalen van de strategie gaat men proactief te werk richting de interne markt. Gedetailleerd plan van aanpak aanwezig, waarin taken, verantwoordelijkheden en data zijn opgenomen. Het kritieke pad is expliciet zichtbaar gemaakt. Beperkt aantoonbaar dat communicatie met direct belanghebbenden plaatsvindt. Nauwelijks sprake van grensverleggende doelstellingen. Wet- en regelgeving wordt nageleefd.
6	Als 5, maar de strategie is gebaseerd op <i>technologieontwikkelingsplannen</i> die binnen de eigen organisatie en met de leveranciersmarkt zijn <i>afgestemd</i> en gebundeld. Men werkt organisatieoverschrijdend samen. Verschillende innovatieve vormen van aanbestedingen zijn formeel overwogen (contractvormen, selectiecriteria).
7	Als 6, maar inclusief specifieke, meetbare, tijdsgebonden (SMART) en <i>grensverleggende doelstellingen</i> , in lijn met organisatie- en inkoopbeleid. Een analyse van inkoopstromen en risico's vindt plaats voor het proces. Gestructureerde opvolging en evaluatie van resultaten (inclusief corrigerende acties). Expliciete vastlegging van bereikte en verbeterde resultaten.
8	Als 7, voor het opstellen van de strategie werkt men intensief samen met interne markten. Daardoor ontstaat commitment. Met de belangrijkste interne en eventueel externe belanghebbenden vindt er <i>regelmatig terugkoppeling / afstemming</i> van de strategie per inkooppakket plaats. Voor de aanbestedingsstrategie houdt men rekening met de onderlinge verhoudingen en mechanismen op de leveranciersmarkt. Men evalueert de wijze waarop de organisatie wet- en regelgeving naleeft.
9	Als 8, waarbij men in het strategieontwikkelingsproces eveneens rekening houdt met <i>benchmarkonderzoeken</i> .
10	Als 9, waarbij <i>formele risicobeoordeling van de leveranciersmarkt</i> een integraal onderdeel van de inkooppakketstrategie is. Er vindt een continue evaluatie van de aanbestedingsstrategie plaats. Ook vindt er identificatie en opvolging van verbeteringen in ontwikkeling van aanbestedingsstrategieën plaats.

Strategisch Proces 3: Optimaliseren van het leveranciersbestand

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Leveranciersselectie is gebaseerd op prijs en beschikbaarheid. Geen initiatieven voor optimalisatie van het leveranciersbestand of in beperkte mate gebaseerd op de kwalitatieve perceptie van de leveranciersprestatie en eenvoudige evaluatie van kosten en inkooprisico. Leveranciers worden met name onderverdeeld in strategisch en niet-strategisch. Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Er bestaat een formeel en gedocumenteerd <i>leveranciersselectieproces</i> gebaseerd op huidige eisen en capaciteiten van de organisatie. Weinig tot geen bewijs van gedifferentieerd beleid voor strategische en niet-strategische leveranciers. Er vindt ad hoc leveranciersmarktonderzoek plaats. Enig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar inclusief de aanwezigheid van een <i>eenvoudig leveranciersmetingssysteem</i> , waarmee men in ieder geval kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid van strategische leveranciers meet. Weinig bewijs van formele communicatie over dit onderwerp richting belanghebbenden.
4	Als 3, maar met een leveranciersmetingssysteem, uitgebreid met een <i>eenvoudig leverancierskwalificatiesysteem</i> , dat het optimalisatieplan van het leveranciersbestand ondersteunt.
5	Als 4, maar waarbij het leveranciersbestand uitgebreid is geanalyseerd op basis van inkoopomzet en inkooprisico. Documentatie is aanwezig in de vorm van <i>analyses aan de hand van inkoopmodellen</i> . Weinig bewijs dat op basis van deze analyse gedifferentieerde actie richting leveranciers plaatsvindt. Er is bewijs van naleving van wet- en regelgeving.
6	Als 5, maar duidelijk aantoonbaar dat er een <i>gedifferentieerd managementproces van het leveranciersbestand</i> plaatsvindt. Dit gebeurt op basis van analyses aan de hand van inkoopmodellen. Gedocumenteerde bewijsvoering van differentiatie strategieën en acties richting leveranciers.
7	Als 6, maar tevens is een <i>geavanceerd leveranciersmetingssysteem</i> aanwezig. Dit systeem dekt zowel de lopende producten af, als het innovatieproces voor producten en processen. De criteria zijn gewogen in lijn met het organisatiebeleid, multidisciplinaire betrokkenheid en objectieve metingen. Bewijs is aanwezig dat de aanpak resultaat heeft en doelstellingen worden gerealiseerd. Deze informatie wordt gecommuniceerd richting leveranciers en met regelmaat worden verbeterprogramma's doorgesproken. De volgende informatie is beschikbaar voor alle strategische leveranciers en hoofdbetrokkenen over de huidige eisen en vaardigheden: status van het leveranciersbestand, leveranciersprestaties en verbeteringsacties.
8	Als 7, en er bestaat een formeel gedocumenteerd leveranciersselectieproces gebaseerd op toekomstige behoeften. Tevens vinden er <i>regelmatige beoordelingen</i> plaats van alle strategische leveranciers (bijvoorbeeld beoordeling van capaciteiten en actualisatie van het leveranciersprofiel) met als doel een duidelijk begrip te krijgen en te houden van de leverancier en zijn huidige en toekomstige mogelijkheden en vaardigheden (in relatie met de huidige en toekomstige behoeften en eisen van de eigen organisatie). Evaluatie van de naleving van wet- en regelgeving.
9	Als 8, maar inclusief de mogelijkheid tijd en middelen te besteden aan fundamenteel <i>leveranciersmarktonderzoek</i> (uitgaande van goed begrip van organisatie-eisen en het leveranciersbestand). De planning en uitvoering van inkoopmarktonderzoek zijn bewijsbaar gedocumenteerd.
10	<i>Gedifferentieerde strategie per inkooppakket</i> aanwezig (tenminste score 7 bij element 2) teneinde het leveranciersbestand te kunnen optimaliseren en de prestaties van het juiste aantal en type leveranciers te maximaliseren.

Strategisch proces 4: Ontwikkelen en managen van de leveranciersrelatie

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	In het inkoopbeleid is een formele <i>definitie</i> aanwezig met welke leveranciers men een strategische relatie dient op te bouwen. Formeel proces aanwezig om de <i>criteria en doelstellingen</i> voor iedere relatie vast te stellen in overeenstemming met het inkoopplan en organisatiedoelstellingen. Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Gedocumenteerd en gestructureerd proces aanwezig om <i>potentiële (strategische) leveranciers te identificeren, beoordelen en selecteren</i> op basis van gedefinieerde criteria (zoals onder 1. gedefinieerd). Weinig bewijs voor het bestaan van gestructureerde communicatiekanalen en gemeenschappelijke formulering van doelstellingen. Enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, waarbij (indien relevant) voor de meeste strategische leveranciers overeenkomsten aanwezig zijn, inclusief documentatie dat men werkt aan een <i>leveranciersrelatieprogramma</i> .
4	Als 3, waarbij <i>senior management</i> van beide zijden betrokken is bij het opzetten en managen van de relatie. Er vindt functiescheiding plaats en inkoopdeskundigheid is apart betrokken in de relatie. Leveranciersrelaties vormen af en toe een agendapunt van het managementteam en gemeenschappelijke verbeteringsprogramma's (met leverancier) staan in de kinderschoenen. <i>Communicatie</i> tussen de verschillende niveaus in de organisatie is formeel georganiseerd.
5	Als 4, waarbij (indien van toepassing) de strategische leveranciersrelatie is geïntegreerd in het ' <i>Product Proces Innovatie (PPI)</i> ' proces. Er is bewijs dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.
6	Als 5, waarbij <i>gemeenschappelijke taakstellingen</i> zijn geformuleerd voor huidige projecten. Er is sprake van gemeenschappelijke definiëring van doelstellingen en er is een gemeenschappelijk planingsproces. Geen bewijs dat strategieën voor de toekomst zijn afgestemd.
7	Als 6, waarbij de integrale kosten en processen gemeenschappelijk zijn geanalyseerd. Open-boekbeleid om kostenopbouw en -calculaties te delen over de gehele <i>waardenketen</i> .
8	Als 7, waarbij duidelijk aantoonbaar een <i>gemeenschappelijke (met leverancier) ambitieuze verbeteringsagenda</i> is opgesteld op basis van benchmarking. Continue beoordeling van de relatie in het licht van de beoogde doelen. Er vindt evaluatie plaats van de naleving van wet- en regelgeving.
9	Als 8, waarbij een gemeenschappelijk (met leverancier) <i>opleidings- en trainingsprogramma</i> is geformuleerd. Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
10	Als 9, waarbij er formeel sprake is van afstemming en wederzijdse <i>toekomstplannen</i> op het gebied van technologie, doelstellingen en strategieën. Informatie over toekomstige producten en technologiebeleid wordt openlijk gedeeld.

Strategisch proces 5: Optimaliseren van product-/procesinnovatie en -ontwikkeling

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Niet of in mindere mate aantoonbaar dat leveranciersintegratie in product-/procesinnovatie (PPI) een thema is. Geen of beperkte aanwezigheid van <i>PPI-beleid</i> en <i>procedures</i> , waarin (indien aanwezig) de rol van inkoop en leveranciers wordt beschreven / vastgelegd. Geen bewijs dat er voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Als 1, waarbij er <i>expliciete besluitvorming</i> plaatsvindt over een innovatie- of ontwikkelingsproject. Inkoop is aantoonbaar vanaf de (voor-) ontwikkelfase van een project betrokken in PPI. Enig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, waarbij er een goede kennis is van de leveranciersmarkt en waarbij de selectie van de leverancier nadrukkelijk is gebaseerd op de onder <i>proces 2</i> gedefinieerde <i>vereisten</i> en in lijn is met het beleid en het project. Alleen indien noodzakelijk vindt er verdergaande beoordeling van de leveranciersprocessen plaats. Er is expliciet aandacht besteed aan het naleven van wet- en regelgeving voor het optimaliseren van PPI.
4	Als 3, waarbij een formeel <i>besluitvormingsproces</i> is ingericht ter vaststelling van de wijze en tijdstip van <i>betrokkenheid van de leverancier</i> in PPI. In beperkte mate is sprake van taakstelling en contractering (tenminste geheimhoudingsverklaringen en regeling van intellectueel eigendomsrecht).
5	Als 4, waarbij duidelijke <i>projectdoelstellingen</i> zijn geformuleerd (inclusief tijd, kosten en kwaliteit) die zijn vertaald in <i>inkoop- en leveranciersdoelstellingen</i> . Ontwikkelingscontracten zijn aanwezig waarin de doelstellingen voor de leverancier zijn geformuleerd. Controle op het naleven van wet- en regelgeving voor het optimaliseren van de product- en procesinnovatie en -ontwikkeling is in de procedures verankerd.
6	Als 5, waarbij regelmatige vergaderingen zijn gepland. De projectdoelstellingen zijn over de verschillende niveaus van de organisatie en over de <i>grenzen van de verschillende disciplines</i> heen gecommuniceerd en vastgelegd (meer dan alleen de productfunctionaliteiten). Indien relevant is ook de fysieke aanwezigheid van de ontwikkelaars van de leverancier in de eigen ontwikkelafdeling georganiseerd.
7	Als 6, waarbij de <i>leveranciersprestatie</i> wordt <i>gemeten en afgezet</i> tegen de verwachtingen. Relevante corrigerende maatregelen worden gepland en geïmplementeerd. Er bestaat een <i>geavanceerd leveranciersmeetstelsel</i> voor de leveranciersprestatie in PPI (dit omdat innovatieve zaken moeilijk meetbaar zijn). Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
8	Als 7, waarbij men een 'open-boekbeleid' voert voor wat betreft het <i>delen van kennis en ontwikkelingsplannen</i> . Optimalisatie van het naleven van wet- en regelgeving door analyse en evaluatie van de procedures.
9	Als 8, waarbij met <i>elkaar verbonden interne/externe informatiesystemen</i> (bijvoorbeeld EDI, databases) de informatie-uitwisseling faciliteren om kosten en tijdverlies te voorkomen. Er bestaat een formeel <i>evaluatieproces</i> met leveranciers voor de beoordeling van ontwikkelingsprojecten en vaststelling van toekomstige verbeteringsprogramma's.
10	Als 9, waarbij een overzicht van strategische leveranciers beschikbaar is per technologiecluster op basis van uitgebreid leveranciersmarktonderzoek, continu onderzoek van relevante bedrijfstakken en discussies over de richting van gemeenschappelijk technologieonderzoek.

Strategisch proces 6: Integratie van leveranciers in het orderrealisatieproces

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Leveranciersintegratie in het orderrealisatieproces (ORP) is niet of nauwelijks aantoonbaar. Er is sprake van <i>interne optimalisatie van het behoefteplanningsproces</i> . Er is een formele interne communicatiestructuur waarin interne multidisciplinaire teams betrokken zijn om de behoeftebepalende vraag af te stemmen met de leveranciers.
2	Als 1, waarbij er een geautomatiseerd (productieplannings- en) coderingssysteem aanwezig is om de <i>interne informatie-uitwisseling</i> te optimaliseren.
3	Als 2, waarbij er aantoonbaar <i>taakstellingen</i> zijn geformuleerd voor bijvoorbeeld verkorting van de doorlooptijd als onderdeel van het inkoopplan (alleen intern bediscussieerd).
4	Als 3, waarbij <i>aantoonbaar (strategische) leveranciers zijn betrokken</i> in het behoefteplanningsproces. Met deze leveranciers worden de (geautomatiseerde) voorspellingen uitgewisseld. Leveranciers worden ook betrokken bij het proces om operationele inkoop te optimaliseren.
5	Als 4, waarbij een actief proces bestaat om onder meer het aantal logistieke processtappen, het aantal facturen en de voorraad te reduceren.
6	Als 5, waarbij er aantoonbaar <i>teams met leden van de zijde van de opdrachtgever en de leverancier</i> zijn samengesteld om bijvoorbeeld voorraadniveaus, besteltijden en doorlooptijden te verminderen en het intern administratieve proces te optimaliseren. Er bestaan een actieplan, implementatieplan en een evaluatieproces van de resultaten.
7	Als 6, waarbij een informatiesysteem aanwezig is, dat uitwisseling van informatie mogelijk maakt over de gehele waardeketen heen inclusief de <i>klant</i> (bijvoorbeeld via EDI). Tevens wordt het evaluatieproces gedocumenteerd.
8	Als 7, waarbij de krachten over de <i>gehele waardeketen heen</i> (contractanten / klanten) gebundeld en geïntegreerd zijn ter verbetering van bijvoorbeeld planning, voorraadniveaus en facturering.
9	Als 8, waarbij duidelijk aantoonbaar is dat men de <i>kwaliteiten en vaardigheden in de totale waardeketen maximaal benut</i> door een optimaal ontwerp van systemen en processen en het gebruik van e-tools en andere innovatieve vormen.
10	<i>Benchmarking</i> van de complete waardeketen, resulterend in verbeteringsprogramma's op wereldklasseniveau.

Strategisch proces 7: Het verbeteren van de leveranciersprestaties en het bewaken en vergroten van de kwaliteit

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of beperkte aanwezigheid van een leveranciersverbeteringsprogramma. Ad hoc leveranciersverbeteringsacties zonder of in zeer beperkte mate gestructureerde opvolging van verbeteringsacties. De strategische leveranciers zijn aan de proceskant voor contractering getoetst op relevante aspecten (waaronder ISO, AQAP, audits).
2	Als 1, waarbij er een formeel systeem aanwezig is voor <i>eenvoudige meting van de leveranciersprestaties</i> . Nauwelijks (aantoonbaar) sprake van terugkoppeling van deze resultaten, voorzien van analyse en correctieve actie, naar leveranciers.
3	Als 2, waarbij ad hoc op basis van slechte prestaties (slechte kwaliteit, te late leveringen) met leveranciers wordt gecommuniceerd: <i>reactieve leveranciersverbetering</i> .
4	Als 3, waarbij een <i>formele klachtenprocedure</i> is opgesteld om zo efficiënt mogelijk interne klachten naar leveranciers te communiceren. Er bestaat (aantoonbaar) een werkend systeem, dat <i>de corrigerende maatregelen van de leverancier</i> (op basis van de klachten en de leveranciersmeting) opvolgt.
5	Als 4, waarbij men <i>leveranciersbezoeken</i> organiseert ter evaluatie van de leverancier en op gestructureerde wijze organisatiestrategie en inkoopdoelstellingen communiceert. Voorts zijn er bij een aantal strategische leveranciers audits uitgevoerd.
6	Als 5, waarbij de opdrachtgever aantoonbaar <i>bij alle strategische leveranciers audits en processtudies</i> heeft uitgevoerd om de huidige en toekomstige bekwaamheden van deze leveranciers volledig te kunnen beoordelen. Deze informatie wordt gedocumenteerd, regelmatig geactualiseerd en effectief gecommuniceerd met de belangrijkste betrokkenen.
7	Als 6, waarbij een <i>procescontrolesysteem</i> overeengekomen is met strategische leveranciers. Er is statistisch bewijs van de stabiliteit / bekwaamheid van deze leveranciers of er is bewijs dat correctieve maatregelen zijn gepland. De klachtenprocedure wordt geëvalueerd.
8	Als 7, waarbij men <i>proactief</i> werkt aan <i>leveranciersontwikkeling</i> . Met name steekt men veel energie in de belangrijkste inkooppakketten en leveranciers. Er zijn medewerkers aanwezig in de organisatie die specifiek voor leveranciersontwikkeling zijn getraind. Ter plekke worden leveranciersbeoordelingen uitgevoerd (bijvoorbeeld quick scans).
9	Als 8, waarbij geavanceerde kwaliteitsmeetsystemen beschikbaar zijn. Zo worden de <i>kosten van 'non quality'</i> gemeten en zijn targets gedefinieerd en gecommuniceerd met de betreffende leveranciers en de belangrijkste betrokkenen. Er is sprake van een officieel zogeheten <i>'nul fouten programma'</i> voor kritische leveringen. Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
10	Als 9, waarbij leveranciersbeoordelingen en <i>gemeenschappelijke/wederzijdse trainingen</i> worden georganiseerd om van elkaar te kunnen leren en om een gemeenschappelijk verbeteringsprogramma vast te stellen (inclusief taakstellingen en opvolging).

Strategisch proces 8: Strategisch kostenmanagement

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen kostenverbeteringsprogramma's of alleen eenvoudig inkooprijmanagement met focus op (prijs-) onderhandeling en volume-effecten. Er wordt geen rekening gehouden met specifieke wijze van financiering.
2	Als 1, waarbij het <i>Total Cost of Ownership</i> (TCO)-principe wordt gehanteerd (bijvoorbeeld bij leveranciersselectie). Verder gebruikt men de TCO-procedure formeel voor belangrijke producten en/of 'speciale' inkopen/projecten (bijvoorbeeld kapitaalgoederen).
3	Als 2, waarbij tevens een stimuleringsprogramma bestaat voor medewerkers en multidisciplinaire teams om kostenbesparingsideeën te genereren (<i>interne programma's</i>). Weinig aanleiding te veronderstellen dat leveranciers in de formulering van ideeën betrokken zijn. Communicatie is intern gericht.
4	Als 3, waarbij leverancierscontracten clausules bevatten die leveranciers <i>stimuleren of forceren om ideeën en targets voor kostenreductie te genereren</i> (bijvoorbeeld <i>efficiency targets</i>). Beperkt bewijs van gemeenschappelijke brainstorm (tussen leverancier en inkopende organisatie) met als doel kostenreductie.
5	Als 4, waarbij men duidelijk aantoonbaar <i>taakstellingen</i> (budgetten) hanteert voor kosten bij PPI voor alle projecten. Uitgaande van een marktconforme prijs rekent men terug naar een maximumprijs die mag worden betaald voor een bepaalde dienst of goed.
6	Als 5, waarbij men structureel gebruik maakt van verschillende <i>kostenmodellen</i> om leveranciers te selecteren en kostenstructuren te verbeteren. De inkoopprijs is (aantoonbaar) minstens marktconform. Kosten analyseert men met behulp van kostenmodellen die rekening houden met de specifieke kenmerken van financiering.
7	Als 6, waarbij evident is dat er <i>gemeenschappelijke</i> brainstormsessies plaatsvinden (tussen huidige leverancier en inkopende organisatie) met als doel kostenreductie. Aantoonbare acties en resultaten. Analyse van de kosten, rekening houdend met specifieke kenmerken van de wijze waarop financiering in de not-for-profitsector plaatsvindt.
8	Als 7, waarbij er een <i>gestructureerd en formeel georganiseerd stimuleringsprogramma</i> bestaat voor leveranciers om besparingsideeën te genereren.
9	Als 8, waarbij multidisciplinaire teams met betrokkenheid van leveranciers en (externe) klanten systematisch werken aan integrale kostenverlaging. Taakstelling-, meet- en opvolgingsmechanisme is aanwezig. Aantoonbare realisatie van taakstellingen en verbetering van resultaten.
10	Als 9, waarbij een formeel, gestructureerd en gedocumenteerd besluitvormingsproces voor kostenverbeteringen aanwezig is, dat de gehele <i>waardeketen</i> afdekt en waarbij alle betrokken leveranciers en (externe) klanten in ogenschouw zijn genomen.

Ondersteunend proces 1: Vaststellen van plannen en beleid voor inkoop

0	Proces is niet van toepassing op de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is geen of een beperkt inkoopplan aanwezig. Wanneer het aanwezig is, dan is het opgesteld exclusief voor inkoop. Het inkoopplan beschrijft alleen <i>welke activiteiten er door de verschillende inkopende organisaties moeten worden uitgevoerd</i> . Er wordt gebruik gemaakt van beleidsuitgangspunten. Er is geen systematiek om leveranciers te onderscheiden (d.m.v. inkoopmodellen) en om aan te geven hoe met verschillende leveranciers om moet worden gegaan.
2	Inkoopplan is gebaseerd op <i>gedetailleerd inzicht in leveranciersmarkt</i> en -bestand. Er is een goed begrip van verhoudingen en mogelijkheden op de huidige leveranciersmarkt. Er is een systematiek om leveranciers te onderscheiden (door middel van inkoopmodellen) en om aan te geven hoe men met verschillende leveranciers om moet gaan.
3	Als 2, maar met <i>inkoopdoelstellingen die duidelijk in lijn zijn met de organisatiedoelstellingen</i> . De inkoopdoelstellingen en de relatie met de organisatiedoelstellingen zijn expliciet zichtbaar gemaakt in formele rapportages. Dit met behulp van bijvoorbeeld BSC, INK of EFQM.
4	Als 3, maar realisatie van het inkoopplan is onderdeel van een formeel begrotings- en evaluatieproces. <i>Het inkoopbeleid is gebaseerd op het algemeen beleid</i> . Inkoopdoelstellingen zijn in lijn met organisatie- en andere doelstellingen. Doelstellingen worden actief vergeleken met de werkelijkheid en indien nodig bijgesteld door het management. Inkoop is betrokken bij het opstellen van budgetten.
5	Als 4, maar er is een <i>goede communicatie over het inkoopbeleid richting de interne belanghebbenden</i> . Weinig bewijs van communicatie over (delen van) het inkoopbeleid richting strategische leveranciers.
6	Als 5, met bewijs dat <i>(zelf-)beoordelingen</i> zijn gebruikt om inkoopdoelstellingen te formuleren en prioriteiten te stellen voor het ondernemen van verbeteringsactiviteiten. Sommige doelstellingen in het inkoopbeleid zijn ook gericht op <i>interne efficiëntie</i> van het inkoopproces, naast de aandacht voor het optimaliseren van de relatie met de leverancier. Wel maakt men gebruik van de systematiek om leveranciers te onderscheiden (door middel van inkoopmodellen) en om aan te geven hoe men met verschillende leveranciers om moet gaan.
7	Als 6, het inkoopbeleid wordt vertaald en geaccordeerd in inkoopplannen via multidisciplinaire sessies. <i>Commitment (steun)</i> voor het inkoopbeleid verkrijgt men actief van het <i>laagst mogelijke bevoegde orgaan</i> (het laagste niveau dat erover mag beslissen) en de belangrijkste <i>belanghebbenden</i> . Het inkoopbeleid is onderdeel van en vastgelegd in het algemeen beleid.
8	Als 7, en relevante delen van het inkoopbeleid worden <i>gecommuniceerd aan en overlegd met strategische leveranciers</i> . Er is bewijs dat de uitkomsten van de discussies worden gebruikt bij het (in de toekomst) actualiseren van het inkoopbeleid.
9	Als 8, en <i>inschatting van het risico van de leveranciersmarkt</i> is integraal onderdeel van het inkoopbeleid en de inkoopplannen.
10	Als 9, bij het opstellen van inkoopbeleid en inkoopplannen betreft men de uitkomsten van <i>benchmarkanalyses</i> . Hierbij houdt men rekening met alle doelstellingen om de efficiëntie te verbeteren. Deze doelstellingen hebben ondermeer betrekking op het inkopen en op procesoptimalisatie.

Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of weinig coördinatie en / of samenwerking tussen de inkoopende functies binnen de organisatie en tussen verschillende organisaties. De inkoopende rol is met name uitvoerend administratief. De verdeling van inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is beperkt, verloopt ongecoördineerd en wordt niet gecommuniceerd. Er is geen beleid voor samenwerkingsverbanden.
2	Inkoopdeskundigheid is betrokken bij alle inkoop- en uitgavenstromen en wordt ook tijdig op de hoogte gesteld om een bijdrage te kunnen leveren aan leveranciersselectie- en contracteringsproces. <i>Tactische inkoop</i> is geïmplementeerd als een separate groep activiteiten naast de operationele inkoop. Er is weinig bewijs van strategische inkoopactiviteiten. Er is nagedacht over de wijze waarop samenwerking met andere organisaties (onderdelen), met verschillende uitgangspunten, kan plaatsvinden.
3	Als 2, en inkoop vervult zowel een <i>tactische als een strategische rol</i> . Er is duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden van teamleden. Inkoop is vertegenwoordigd op strategisch niveau waarbij een lid van het managementteam (MT) eindverantwoordelijk is. Deel van de inkooporganisatie is in lijn met het beleid, doelstellingen en structuur van de organisatie.
4	Als 3, met enig bewijs van coördinatie van de inkoopfunctie over organisatieonderdelen heen. De verdeling van inkooptaken vindt redelijk gecoördineerd plaats en wordt gecommuniceerd aan belanghebbenden. <i>Enige multidisciplinaire teams</i> om inkoopprocessen te ondersteunen.
5	Als 4, en verschillende multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd op organisatieonderdeelniveau om leveranciersevaluatie, -selectie en integratie in processen voor product- en procesontwikkeling te ondersteunen. Het huidige beleid voor samenwerkingsverbanden wordt geëvalueerd.
6	Als 5, waarbij men <i>strategische inkoop</i> implementeert als een aparte set van activiteiten naast de tactische en operationele inkoopactiviteiten. Typisch strategische inkoopactiviteiten worden formeel en structureel uitgevoerd, zoals het doen van fundamenteel markt- of technologieonderzoek en het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket. De verdeling van de inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is volledig gecoördineerd.
7	Als 6, alle benodigde multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd. Er is een stuurgroep aanwezig die concernbreed de teams aanstuurt, besluitvorming tussen de teams coördineert, de positie en het niveau van de inkoopfunctie binnen de organisatie evalueert en die besluiten neemt over geschikte participanten aan deze teams. <i>Inkoop is vertegenwoordigd in beleidsbepalende gremia op concern-niveau</i> .
8	Als 7, maar multidisciplinaire teams hebben ook invloed op de ontwikkelingen bij de gecontracteerde leveranciers. Identificatie van mogelijke verbeteringen en realisatie van verdere optimalisatie van het samenwerkingsbeleid.
9	Als 8, Multidisciplinaire teams werken samen met klant en leverancier om tot verdere verbeteringen / innovaties te komen.
10	Huidige inkooporganisatie is volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen en de structuur van de organisatie. De inkooporganisatie maximaliseert strategische, tactische en operationele inkoop (hertussen vindt functiescheiding plaats). Er vindt ook functiescheiding plaats tussen de verschillende disciplines.

Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er zijn <i>geen procedures</i> voor publieke verantwoording, het omgaan met wet- en regelgeving en voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen. Er is <i>geen beleid</i> met betrekking tot integriteit voor medewerkers en leveranciers. <i>Bestuurders worden niet of ad hoc betrokken bij het opstellen van inkoopprocedures.</i>
2	Als 1, en aan belanghebbenden wordt alleen <i>ad hoc verantwoording</i> afgelegd over de inkoopprocessen. In procedures wordt <i>expliciet aandacht</i> besteed aan het omgaan met wet- en regelgeving. Er is bewijs dat er procedures zijn opgesteld voor <i>externe samenwerking</i> . Er zijn procedures aanwezig voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen maar deze zijn niet bekend bij de medewerkers. Er vindt identificatie plaats van, en besluitvorming over de integriteitprincipes. Er vindt <i>schriftelijke communicatie</i> plaats over de procedures binnen de inkoopafdeling.
3	Als 2, waarbij de procedures voor het omgaan met regelgeving consequent worden gevolgd. Er bestaan <i>procedures voor het communiceren van de integriteitprincipes aan medewerkers en leveranciers.</i>
4	Als 3 en er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop <i>achteraf verantwoording</i> aan belanghebbenden (bijvoorbeeld leveranciers/burgers) plaats zal vinden. Het <i>bestuur keurt procedures goed</i> en neemt samen met het inkoopmanagement besluiten over door te voeren procedurele verbeteringen. De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen zijn bekend bij de medewerkers. Er vindt <i>schriftelijke communicatie en mondelinge toelichting</i> plaats over nut en noodzaak van inkoopprocedures binnen de hele organisatie.
5	Als 4, en <i>periodiek controleert</i> men of de procedures voor het omgaan met regelgeving en voor externe samenwerking worden nageleefd. Tevens controleert men periodiek of medewerkers integriteitprincipes naleven.
6	Als 5, en er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop <i>vooraf verantwoording</i> aan belanghebbenden zal gaan plaatsvinden. Periodiek evalueert men de procedures voor het omgaan met regelgeving en externe samenwerking. Het bestuur <i>wordt periodiek geïnformeerd over de mate waarin medewerkers inkoopprocedures naleven</i> . De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden gebruikt / toegepast. Er vindt <i>ook schriftelijke communicatie</i> plaats over de procedures richting leverancier.
7	Als 6, en er zijn procedures voor het evalueren en terugkoppelen van het naleven van <i>integriteitprincipes aan medewerkers</i> . Er vindt schriftelijk communicatie plaats over de mate van naleving van procedures binnen de eigen organisatie.
8	Als 7, en er vindt <i>transparante / open communicatie</i> plaats over de prestaties op het gebied van regelgeving, externe samenwerking en integriteit. De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden geëvalueerd. Er vindt ook schriftelijk communicatie plaats over de mate van naleving ook naar externen.
9	Als 8, het bestuur neemt maatregelen om de naleving van inkoopprocedures te bevorderen.
10	Als 9, en de procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden <i>geoptimaliseerd</i> mede op basis van best practices bij andere organisaties.

Ondersteunend proces 4: Prestatie-indicatoren voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of een basispakket van leveranciersprestatie-indicatoren (om de prestaties van leveranciers te beoordelen: bijvoorbeeld kwaliteit, prijsgedrag, tijdigheid leveringen en aanwezigheid ondersteuning) en inkoopprestatie-indicatoren. De leveranciersprestatie-indicatoren worden gemeten en vergeleken met targets. Er wordt een systematische indeling voor inkooppakketten toegepast.
2	Als 1, en er is schriftelijk bewijs aanwezig dat de inkoopprestatie-indicatoren <i>in overeenstemming zijn met het inkoopbeleid en organisatiedoelstellingen</i> .
3	Als 2, en er zijn formele criteria en een systeem aanwezig om te identificeren van welke leveranciers de prestaties moeten worden gemeten. Terugkoppeling over de werkelijke prestaties ten opzichte van overeengekomen prestaties wordt gegeven aan de directe belanghebbenden en regelmatig geëvalueerd.
4	Als 3, meetwaarden worden gebruikt om samen met de leveranciers algemene <i>verbeterplannen</i> op te stellen.
5	Als 4, en er is een <i>uitgebreid geïntegreerd pakket van prestatie-indicatoren</i> aanwezig om te meten hoe leveranciers presteren in het operationele en het verbeteringsproces.
6	Als 5, en er zijn prestatie-indicatoren aanwezig voor het meten van de <i>efficiëntie van inkoopprocessen</i> (voor optimalisatie van inkoopprocessen). De prestatie-indicatoren worden zichtbaar gemaakt voor, gecommuniceerd aan en begrepen door de gehele organisatie.
7	Als 6, en regelmatig organiseert men (<i>zelf-)</i> beoordelingen om de volwassenheid van de inkoop te meten. Tevens past men benchmarking toe.
8	Als 7, en er zijn kwalitatieve en kwantitatieve (<i>TCO</i>) prestatie-indicatoren aanwezig voor de gehele productlevenscyclus van het ingekochte product. Deze indicatoren omvatten onder andere prijs, kwaliteit, afleverservice en kosten voor het niet-presteren van de leverancier. De prestatiemetingen gebruikt men voor toekomstige inkooptrajecten (<i>sourcing</i>), nieuwe ontwikkeltrajecten en continue verbeteractiviteiten, passend binnen de regelgeving. De resultaten verbeteren continu.
9	Als 8, en de inkoopprestatie-indicatoren zijn onderdeel van een integraal pakket van organisatieprestatie-indicatoren. De indicatoren worden regelmatig (minimaal elk kwartaal) en formeel op managementniveau via formele managementrapportages geëvalueerd (met behulp van tools zoals Business Balance Scorecard, EFQM of INK).
10	Meetwaarden gebruikt men om samen met leveranciers en klanten de belangrijkste productkosten-drijvers te identificeren, isoleren en analyseren in de gehele waardeketen.

Ondersteunend proces 5: Informatietechnologie voor Inkoop

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen inkoopinformatiesysteem aanwezig. Geen netwerkverbinding aanwezig voor de inkoopafdeling.
2	Stand alone inkoopinformatiesysteem aanwezig enkel gericht op het operationele inkoopproces.
3	Inkoopinformatiesysteem is onderdeel van het integraal organisatie-informatiesysteem.
4	Als 3, en er is bewijs dat <i>inkoopprestatie-indicatoren</i> automatisch worden gemeten en gepresenteerd door Informatiesysteem.
5	Als 4, en informatiesysteem ondersteunt de betrokkenheid van leveranciers bij het orderrealisatie-proces: Er zijn organisatie <i>overstijgende links</i> aanwezig zoals extranet en EDI.
6	Als 5, en er zijn informatiesystemen die inkoopcontrole mogelijk maken. Er is bewijs van het gebruik van <i>data warehouses</i> die bijvoorbeeld de strategische inkoop(functie) ondersteunen door volume-bundeling mogelijk te maken, standaardisatie en centralisatie van het inkooppakketmanagement en het decentraal afroepen / bestellen.
7	Als 6, en informatiesystemen ondersteunen de <i>strategische besluitvorming</i> (bijvoorbeeld Kosten-analyse-modellen).
8	Als 7, en informatiesystemen maken het, indien van toepassing, mogelijk dat de <i>leverancier betrokken wordt bij productontwikkeling</i> (bijvoorbeeld CAD/CAM). Prestatie-indicatoren worden gebruikt om vergelijkingen met andere organisaties te trekken en daarvan te leren.
9	Als 8, en er is bewijs dat <i>internetmogelijkheden</i> uitgebreid gebruikt worden (e-commerce, leveranciersselectie, marktonderzoek, e-veilingen en e-factureren).
10	Als 9, en er is bewijs van een formele en <i>proactieve samenwerking met informatiesysteem (IS) / informatietechnologie (IT) Management</i> om inkoopvereisten te identificeren en strategieën te implementeren, er is een IS / IT-beleid aanwezig dat is afgestemd op het IS / IT-beleid van de hele organisatie.

Ondersteunend proces 6: Human Resource Management (HRM)

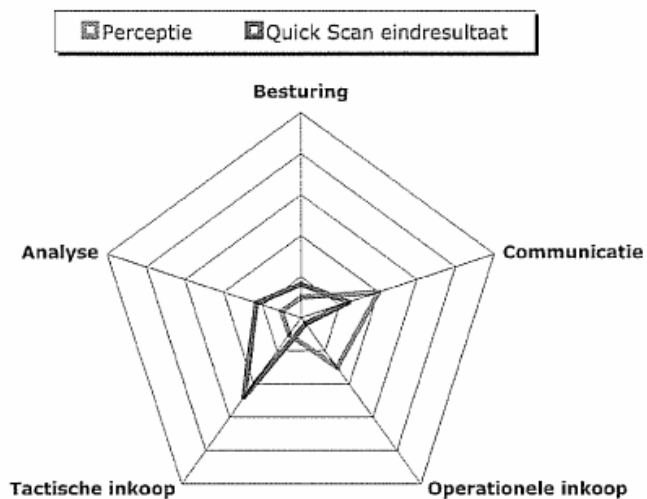
0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er is niet of beperkt sprake van HRM-ondersteuning voor het inkoopproces. Er is geen sprake van competentieontwikkeling.
2	Beschikbaarheid van actuele <i>functieprofielen voor inkoop</i> (incl. functiebeschrijvingen en competenties). Profielen worden gebruikt voor werving en selectie. Er vindt (aantoonbaar) <i>persoonlijke beoordeling</i> plaats en individuele doelstellingen (targets) worden gesteld voor iedere inkoper. Weinig bewijs van persoonlijke competentieontwikkeling. Men houdt geen specifiek toezicht op de integriteit van de medewerkers.
3	Als 2, waarbij het <i>beoordelings- en beloningssysteem</i> is gerelateerd aan de <i>inkoopprestatie</i> . Er ligt een expliciete relatie tussen de realisatie van de inkoopdoelstellingen en de uitkomst van de beoordelingsgesprekken (voor eenieder die betrokken is bij het inkoopproces). Beoordelings- en beloningsplan zijn deels gerelateerd aan de <i>multidisciplinaire teamprestatie</i> . Medewerkers zijn op de hoogte gebracht van de integriteitprincipes waar zij zich aan moeten houden.
4	Als 3, waarbij een continu en formeel proces aanwezig is om <i>individuele vaardigheden</i> (vereist versus aanwezig) te <i>beoordelen</i> en op basis daarvan te werven c.q. te trainen. Functieprofielen worden (aantoonbaar) gebruikt en HRM is betrokken in dit proces. Er vindt evaluatie plaats van de integriteit van medewerkers.
5	Als 4, waarbij er een <i>specifiek HRM-beleid</i> is voor <i>inkoop</i> , inclusief doelstellingen, opvolgingsplanning, training, werving en selectie. Er is inzicht in de binnen de organisatie onder medewerkers aanwezige competenties en vaktechnische kennis die voor inkoopteams kunnen worden ingezet.
6	Als 5, waarbij inkoop formeel is opgenomen in de (als regel) jaarlijkse <i>management development beoordeling</i> van alle te onderscheiden afdelingen.
7	Als 6, waarbij <i>persoonlijke ontwikkelplannen</i> aanwezig zijn (inclusief individuele trainings- en loopbaanplannen) gebaseerd op inkoopprofiel, verschilanalyse en beoordelingsgesprekken. De inkoopmanager en het individu evalueren het persoonlijk ontwikkelplan regelmatig. Er vindt terugkoppeling plaats aan de medewerkers over de mate waarin de integriteitprincipes worden nageleefd.
8	Als 7, waarbij het organisatieonderdeel actief loopbaanbeleid nastreeft <i>over de functionele grenzen</i> heen (binnen het bedrijfsonderdeel).
9	Als 8, waarbij het organisatieonderdeel actief loopbaanbeleid nastreeft <i>over de organisatiegrenzen</i> heen. Elk inkooporganisatieonderdeel neemt adequate maatregelen om het naleven van de <i>integriteitprincipes</i> door medewerkers te waarborgen. Er wordt gebruik gemaakt van informatiesystemen voor kennismanagement over de individuele organisatieleden heen.
10	Als 9, waarbij er sprake is (aantoonbaar) van <i>multidisciplinaire beoordelingsrondes</i> . Op basis van een formeel proces worden teamtargets gesteld en regelmatig beoordeeld.

Bijlage 5

Resultaten quickscan Emeritor

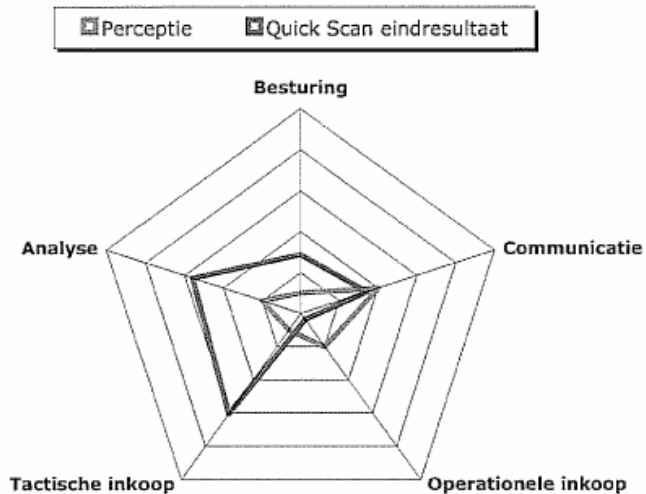
Quick Scan - Confrontatie perceptie - eindresultaat *Celina Coppen*

De uitkomsten van de Quick Scan afgezet tegen de verwachting:



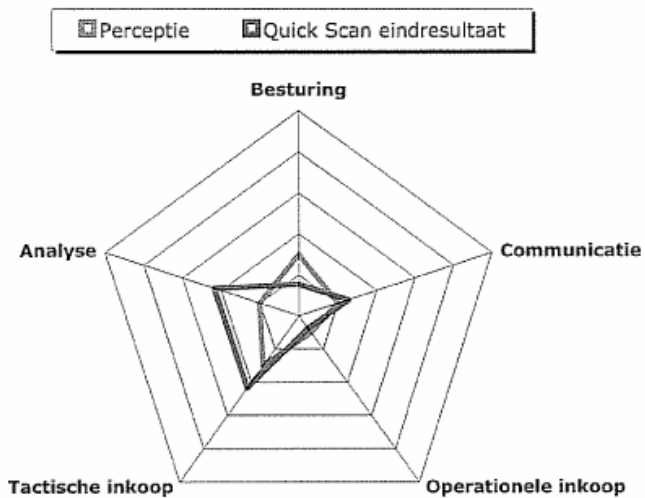
Quick Scan - Confrontatie perceptie - eindresultaat *Liesbeth Berghman*

De uitkomsten van de Quick Scan afgezet tegen de verwachting:



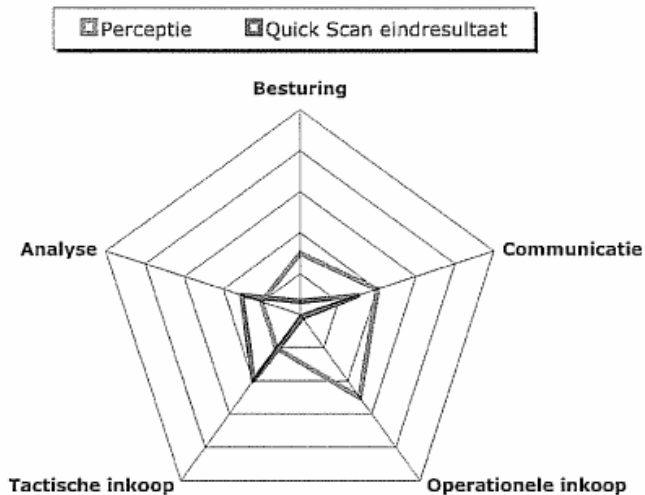
Quick Scan - Confrontatie perceptie - eindresultaat *Ferrie Vink*

De uitkomsten van de Quick Scan afgezet tegen de verwachting:



Quick Scan - Confrontatie perceptie - eindresultaat *Nanda Scheerberg*

De uitkomsten van de Quick Scan afgezet tegen de verwachting:



Bijlage 6

Crediteurenadministratie

Crediteurenadministratie 2005

	Leverancier	Soort leverancier	Aantal	Gemiddeld	Totaal bedrag
			Facturen	Factuurbedrag	2005
1	Delta Lloyd	Service Level Agreements	25	€ 12.120,04	€ 303.000,99
	TOTAAL				€ 303.000,99
	DRUKWERK				
2	Morgenstond	Drukwerk	116	€ 864,46	€ 100.277,86
3	Lifoka	Drukwerk/ papier	22	€ 105,63	€ 2.323,81
4	OCE	Drukwerk/ papier/	41	€ 242,25	€ 9.932,18
5	Ovb	Drukwerk			€ 12.690,46
6	Zigzag	Drukwerk	2	€ 1.131,69	€ 2.263,38
7	Barlock Broch	Drukwerk	6	€ 1.534,88	€ 9.209,29
8	Data B	Drukwerk	1	€ 1.210,77	€ 1.210,77
9	Leger des Heils	Drukwerk	4	€ 53,55	€ 214,20
10	NEN	Drukwerk	1	€ 77,20	€ 77,20
	TOTAAL				€ 138.199,15
	APPARATUUR				
11	Duijvel	Onderhoud apparaten	4	€ 82,42	€ 329,66
12	Douwe Egberts	Reparatie apparaten	10	€ 1.346,50	€ 13.464,99
13	Rentokil	Installatie apparaten	1	€ 2.347,77	€ 2.347,77
14	Ruys	Controle apparaten/ kantoor	6	€ 338,90	€ 2.033,38
15	Boes	Reparatie apparaten	8	€ 6,87	€ 54,92
16	Hefas	Controle apparaten			€ 305,00
17	STN	Reparatie apparaten			€ 938,28
18	Banks	Controle apparaten	3	€ 40,46	€ 121,38
19	Dankafast	Onderhoud apparaten/ toners	3	€ 178,87	€ 536,61
20	Bavak	Reparatie apparaten/ kantoor	7	€ 62,12	€ 434,81
21	OCE	Kopieerapparatuur			€ 51.621,14
	TOTAAL				€ 72.187,94
	KANTOORBENODIGDHEDEN				
21	Lyreco	Kantoorbenodigdheden	47	€ 529,99	€ 24.909,66
22	ATMR	Kantoorbenodigdheden	1	€ 117,22	€ 117,22
23	Alphyra	Kantoorbenodigdheden	8	€ 94,38	€ 755,03
24	Efficiency	Toners	2	€ 48,20	€ 96,39
25	Overtoom	Papier	1	€ 615,83	€ 615,83
26	Seton	Kantoorbenodigdheden	1	€ 211,28	€ 211,28
27	DSO	Kantoorbenodigdheden			€ 71,40
28	Gispen	Kantoorbenodigdheden	6	€ 328,20	€ 1.969,20
29	Paagman	Kantoorbenodigdheden	9	€ 31,62	€ 284,54
30	Impromex	Kantoorbenodigdheden	4	€ 629,42	€ 2.517,68
	TOTAAL				€ 31.548,23
	WAGENPARK				
31	Achilles	Lease	7	€ 452,34	€ 3.166,35
32	AON	Rechtsbijstand/ verzekeringspremie	14	€ 1.215,81	€ 17.021,30

33	Seat	Onderhoud + APK keuring			€ 492,74
34	Shell	Benzine/ wasbeurten	27	€ 539,28	€ 14.560,61
35	Motorrijtuigen	Vervoersmiddelen	1	-€ 38,00	-€ 38,00
36	Motorbelasting	Belasting			€ 576,00
37	Mitsubishi	Onderhoud en onderdelen			€ 979,49
38	Arie	Reparaties	3	€ 89,26	€ 267,79
39	Stadsbeheer	Vervoersmiddelen			€ 47,50
40	Hyundai	Onderhoud			€ 912,58
41	Carglass	Glasschade	2	€ 34,00	€ 68,00
42	CJIB	Vervoersmiddelen			-€ 6,98
43	MRB	Vervoersmiddelen			€ 3.767,00
44	Motorhuis	Reparaties	15	€ 153,52	€ 2.302,76
45	Suzuki	Onderhoud + APK keuring	9	€ 144,82	€ 1.303,40
46	Belastingdienst	Belasting			-€ 570,00
	TOTAAL				€ 44.850,54
	BEDRIJFSHULPVERLENING				
47	ARBO unie	Onderhoud en advies	2	€ 2.244,55	€ 4.489,10
48	ARBO	ARBO	2	€ 1.827,16	€ 3.654,31
49	Evident	Verzuimbeleid			€ 1.294,20
50	BHV	BHV			€ 3.231,10
	TOTAAL				€ 12.668,71
	TELEFONIE				
51	Orange	Telefonie	21	€ 3.035,89	€ 63.753,73
52	STC	Telefonie			€ 13.992,40
53	Casema	Telefonie	34	€ 1.503,50	€ 51.118,94
54	KPN	Telefonie	10	€ 293,29	€ 2.932,87
55	Debitel	Telefonie	3	€ 84,79	€ 254,37
56	Lijbrandt	Telefonie	1	€ 29,26	€ 29,26
57	Atis	Telefonie	2	€ 329,34	€ 658,67
58	T-mobile	Telefonie	32	€ 16,26	€ 520,24
	TOTAAL				€ 133.260,48
	POST				
59	TPG Post	Post	19	€ 9.100,77	€ 172.914,71
60	JEB	Koeriers	47	€ 94,69	€ 4.450,58
61	Dedra	Koeriers	2	€ 54,21	€ 108,41
62	Maastricht	Post	2	€ 22,61	€ 45,22
63	OVb	Portokosten			€ 1.110,58
	TOTAAL				€ 178.629,50
	CONTRIBUTIES EN ABONNEMENTEN				
64	Kluwer	Contributies en abonnementen	22	€ 535,38	€ 11.778,40
65	Triade	Contributies en abonnementen	1	€ 53,50	€ 53,50
66	Build business	Contributies en abonnementen	1	€ 208,82	€ 208,82
67	CBS	Contributies en abonnementen	1	€ 14,00	€ 14,00
68	OCE	Contributies en abonnementen			€ 793,85
69	Weka	Contributies en abonnementen	2	€ 212,18	€ 424,36
70	NVB	Contributies en abonnementen	1	€ 155,00	€ 155,00
71	Reed	Contributies en abonnementen	22	€ 145,21	€ 3.194,56

72	SDU	Contributies en abonnementen	6	€ 47,41	€ 284,48
73	VZBI	Contributies en abonnementen	1	€ 45,00	€ 45,00
74	Sterkin	Contributies en abonnementen			€ 27,56
75	Koch	Contributies en abonnementen			€ 734,98
76	Woonbond	Contributies en abonnementen	3	€ 53,00	€ 159,00
77	Rendement	Contributies en abonnementen			€ 51,89
78	Volkskrant	Contributies en abonnementen			€ 128,50
79	INK	Contributies en abonnementen	1	€ 119,25	€ 119,25
80	Lybrandt	Contributies en abonnementen	1	€ 29,26	€ 29,26
81	DSO	Contributies en abonnementen			€ 144,00
	TOTAAL				€ 18.346,41
	PARKEREN				
82	Q-Park	Parkeerabonnementen	2	€ 2.030,58	€ 4.061,15
83	Megastores	Parkeerabonnementen			€ 6.732,00
84	Parkline	Parkeerabonnementen			€ 1.618,47
	TOTAAL				€ 12.411,62
	OVERIGE GELEVERDE DIENSTEN				
85	Haagse Ongedierte bestrijding	Ongediertebestrijding	2	€ 73,19	€ 146,37
86	ANWB	ANWB	4	€ 446,97	€ 1.787,89
87	Bloemenland	Bloemist	40	€ 355,15	€ 14.206,00
88	Blom	Bloemist	5	€ 191,11	€ 955,55
89	BMI kantoormeubelen	Meubilair	1	€ 773,50	€ 773,50
90	Bloemenboetiek	Bloemist	6	€ 48,00	€ 288,00
91	Fietsexpress	Fietsen	11	€ 46,58	€ 512,38
92	GCA schoonmaakdiensten	Schoonmaak	3	€ 484,72	€ 1.454,16
93	Klinks broodjeslijn	Catering	5	€ 51,59	€ 257,95
94	Printerworld	Printers	14	€ 1.960,16	€ 27.442,22
	TOTAAL				€ 47.824,02
	TOTAAL		749	€ 47.047,33	€ 1.938.031,16

A leveranciers meer dan 10.000 euro

B Leveranciers 10.000 - 2.000 euro

C Leveranciers minder dan 2.000 euro

Bijlage 7

ABC-analyse

Berekeningen ABC- analyse

	Leverancier	Soort leverancier	Facturen	Gemiddeld	Totaal 2005	
				Factuurbedrag		
1	Delta Lloyd	Service Level Agreements	25	€ 12.120,04	€ 303.000,99	
2	Morgenstond	Drukwerk	116	€ 864,46	€ 100.277,86	
3	Ovb	Drukwerk			€ 12.690,46	
4	OCE	Drukwerk/papier/apparatuur	41	€ 242,25	€ 9.932,18	
5	Douwe Egberts	Reparatie apparaten	10	€ 1.346,50	€ 13.464,99	
6	Lyreco	Kantoorbenodigdheden	47	€ 529,99	€ 24.909,66	
7	AON	Rechtsbijstand/ verzekeringspremie	14	€ 1.215,81	€ 17.021,30	
8	Shell	Benzine/ wasbeurten	27	€ 539,28	€ 14.560,61	
9	Orange	Telefonie	21	€ 3.035,89	€ 63.753,73	
10	STC	Telefonie			€ 13.992,40	
11	Casema	Telefonie	34	€ 1.503,50	€ 51.118,94	
12	TPG Post	Post	19	€ 9.100,77	€ 172.914,71	
13	Bloemenland	Bloemist	35	€ 405,89	€ 14.206,00	
14	Kluwer	Contributies en abonnementen	22	€ 535,38	€ 11.778,40	
15	Printerworld	Printers	14	€ 1.960,16	€ 27.442,22	
16	OCE	Kopieerapparatuur			€ 51.621,14	
	TOTAAL	A - LEVERANCIERS	425	€ 33.399,92	€ 902.685,59	

	Leverancier	Soort leverancier	Facturen	Gem. factuurbedrag	Totaal 2005	
1	Zigzag	Drukwerk	2	€ 1.131,69	€ 2.263,38	
2	Barlock Broch	Drukwerk	6	€ 1.534,88	€ 9.209,29	
3	Rentokil	Installatie apparaten	1	€ 2.347,77	€ 2.347,77	
4	Ruys	Controle apparaten	6	€ 338,90	€ 2.033,38	
5	Achilles	Lease	7	€ 452,34	€ 3.166,35	
6	MRB	Vervoersmiddelen			€ 3.767,00	
7	Motorhuis	Reparaties	15	€ 153,52	€ 2.302,76	
8	ARBO unie	Onderhoud en advies	2	€ 2.244,55	€ 4.489,10	
9	ARBO	ARBO	2	€ 1.827,16	€ 3.654,31	
10	BHV	BHV			€ 3.231,10	
11	KPN	Telefonie	10	€ 293,29	€ 2.932,87	
12	JEB	Koeriers	47	€ 94,69	€ 4.450,58	
13	Q-Park	Parkeerabonnementen	2	€ 2.030,58	€ 4.061,15	
14	Megastores	Parkeerabonnementen			€ 6.732,00	
15	Lifoka	Drukwerk	22	€ 105,63	€ 2.323,81	
16	Impromex	Kantoorbenodigdheden	4	€ 629,42	€ 2.517,68	
17	Reed	Contributies en abonnementen	22	€ 145,21	€ 3.194,56	
	TOTAAL	B - LEVERANCIERS	148	€ 13.329,61	€ 62.677,09	

	Leverancier	Soort leverancier	Aant. facturen	Gem. factuurbedrag	Totaal 2005
1	Data B	Drukwerk	1	€ 1.210,77	€ 1.210,77
2	Leger des Heils	Drukwerk	4	€ 53,55	€ 214,20
3	NEN	Drukwerk	1	€ 77,20	€ 77,20
4	Duijvel	Onderhoud apparaten	4	€ 82,42	€ 329,66
5	Boes	Reparatie apparaten	8	€ 6,87	€ 54,92
6	Hefas	Controle apparaten	0		€ 305,00
7	STN	Reparatie apparaten	0		€ 938,28
8	Banks	Controle apparaten	3	€ 40,46	€ 121,38
9	Dankafast	Onderhoud apparaten/ toners	3	€ 178,87	€ 536,61
10	Bavak	Reparatie apparaten	7	€ 62,12	€ 434,81
11	ATMR	Kantoorbenodigdheden	1	€ 117,22	€ 117,22
12	Alphyra	Kantoorbenodigdheden	8	€ 94,38	€ 755,03
13	Efficiency	Toners	2	€ 48,20	€ 96,39
14	Overtoom	Papier	1	€ 615,83	€ 615,83
15	Seton	Kantoorbenodigdheden	1	€ 211,28	€ 211,28
16	DSO	Kantoorbenodigdheden			€ 71,40
17	Gispen	Kantoorbenodigdheden	6	€ 328,20	€ 1.969,20
18	Paagman	Kantoorbenodigdheden	9	€ 31,62	€ 284,54
19	Seat	Onderhoud + APK keuring			€ 492,74
20	Motorrijtuigen	Vervoersmiddelen	1	-€ 38,00	-€ 38,00
21	Motorbelasting	Belasting			€ 576,00
22	Mitsubishi	Onderhoud en onderdelen			€ 979,49
23	Arie	Reparaties	3	€ 89,26	€ 267,79
24	Stadsbeheer	Vervoersmiddelen			€ 47,50
25	Hyundai	Onderhoud			€ 912,58
26	Carglass	Glasschade	2	€ 34,00	€ 68,00
27	CJIB	Vervoersmiddelen			-€ 6,98
28	Suzuki	Onderhoud + APK keuring	9	€ 144,82	€ 1.303,40
29	Belastingdienst	Belasting			-€ 570,00
30	Evident	Verzuimbeleid			€ 1.294,20
31	Debitel	Telefonie	3	€ 84,79	€ 254,37
32	Lijbrandt	Telefonie	1	€ 29,26	€ 29,26
33	Atis	Telefonie	2	€ 329,34	€ 658,67
34	T-mobile	Telefonie	32	€ 16,26	€ 520,24
35	Dedra	Post	2	€ 54,21	€ 108,41
36	Maastricht	Post	2	€ 22,61	€ 45,22
37	OVb	Portokosten			€ 1.110,58
38	Triade	Contributies en abonnementen	1	€ 53,50	€ 53,50
39	Build business	Contributies en abonnementen	1	€ 208,82	€ 208,82
40	CBS	Contributies en abonnementen	1	€ 14,00	€ 14,00
41	OCE	Contributies en abonnementen			€ 793,85
42	Weka	Contributies en abonnementen	2	€ 212,18	€ 424,36
43	NVB	Contributies en abonnementen	1	€ 155,00	€ 155,00
44	SDU	Contributies en abonnementen	6	€ 47,41	€ 284,48
45	VZBI	Contributies en abonnementen	1	€ 45,00	€ 45,00
46	Sterkin	Contributies en abonnementen			€ 27,56
47	Koch	Contributies en abonnementen			€ 734,98
48	Woonbond	Contributies en abonnementen	3	€ 53,00	€ 159,00

49	Rendement	Contributies en abonnementen			€ 51,89
50	Volkskrant	Contributies en abonnementen			€ 128,50
51	INK	Contributies en abonnementen	1	€ 119,25	€ 119,25
52	DSO	Contributies en abonnementen			€ 144,00
53	Parkline	Parkeerabonnementen			€ 1.618,47
54	Algemene Haagse Ongedierte bestrijding	Ongediertebestrijding	2	€ 73,19	€ 146,37
55	ANWB	ANWB	1	€ 1.787,89	€ 1.787,89
56	Blom	Bloemist	5	€ 191,11	€ 955,55
57	BMI kantoormeubelen	Meubilair	1	€ 773,50	€ 773,50
58	Fietsexpress	Fietsen	2	€ 256,19	€ 512,38
59	GCA schoonmaakdiensten	Schoonmaak	3	€ 484,72	€ 1.454,16
60	Klinks broodjeslijn	Catering	1	€ 257,95	€ 257,95
	TOTAAL	C - LEVERANCIERS	148	€ 8.658,22	€ 27.247,65

ABC Analyse	Totaal bedrag facilitair inkoopvolume	% van totale inkoopvolume	Gemiddeld factuurbedrag	Aantal facturen	Aantal leveranciers	Het % van totaal aantal leveranciers
A-Leveranciers	€ 902.685,59	90,94%	€ 78,59	425	16	17,20%
B-Leveranciers	€ 62.677,09	6,31%	€ 90,06	148	17	18,28%
C-Leveranciers	€ 27.247,65	2,75%	€ 58,50	148	60	64,52%
Totaal	€ 992.610,33	100,00%	€ 1.376,71	721	93	100,00%

Bijlage 8

Kwantitatieve benchmark

Kwantitatieve benchmark*

Vergelijking met Facana excl. BTW	Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens	Eenheid	Waldorp	Zichtenburg
Schoonmaak (incl.glasbewassing en afval)	€ 18,90	€ 20,10	€ 21,30	m2	€ 20,24	€ 31,20
Catering (incl. warme drankenvoorziening)	€ 890,60	€ 966,00	€ 1.041,30	werkplek	€ 361,54	€ 1.147,37
Gebouwonderhoud	€ 12,60	€ 14,40	€ 16,30	m2	€ 11,06	€ 20,00
Beveiliging	€ 364,95	€ 414,95	€ 465,00	werkplek	€ 196,15	€ 168,42
Groenvoorziening buiten	€ 0,30	€ 0,30	€ 0,30	m2	€ 0,30	€ 0,00
Groenvoorziening binnen	€ 6,80	€ 9,90	€ 13,10	werkplek	€ 15,41	€ 84,21
Drukwerk/ papier & repro	€ 187,70	€ 336,70	€ 485,70	werkplek	€ 900,00	€ 873,68
Post (portokosten + koeriers)	€ 968,30	€ 1.117,20	€ 1.266,00	werkplek	€ 850,00	€ 1.163,16
Kantoorartikelen	€ 294,30	€ 294,80	€ 340,30	werkplek	€ 307,69	€ 421,05
Meubilair	€ 419,90	€ 501,80	€ 583,60	werkplek	€ 2.330,77	€ 2.330,77
Parkeergelegenheid + uitrijkaarten	€ 4,50	€ 5,30	€ 6,00	m2	€ 19,27	€ 0,00
Energie (Gas, water en elektra)	€ 14,80	€ 16,40	€ 17,90	m2	€ 7,43	€ 14,80
Kunstabonnement	€ 2,90	€ 7,50	€ 12,10	werkplek	€ 46,15	
Totaal euro per medewerker/m2	€ 3.186,55	€ 3.705,35	€ 4.268,90		€ 5.066,02	€ 6.254,66

Definitie schoonmaak

De gehele schoonmaak van de locatie, zowel binnen als buiten het gebouw als ook het afvoeren van reststoffen. Met 'schoonmaken terrein' wordt het reinigen van het terrein bedoeld zoals de wegen en verhardingen, het parkeerterrein, de trottoirs, alsmede de daarbij benodigde materialen en personeel. Met 'schoonmaken gebouw' wordt de schoonmaak van het interieur van het gebouw bedoeld, zoals de directe werkplekken, de algemene ruimten, de toiletgroepen. Tevens wordt hieronder bedoeld het reinigen van de gevelbeplating en de ramen (binnen en buiten). De zaken die hieronder worden verstaan zijn de materialen en het schoonmaakpersoneel alsmede het toezicht op de werkzaamheden. Met 'afvoeren reststoffen' wordt bedoeld de gehele afvoer van reststoffen geproduceerd door de organisatorische eenheid op de locatie. De zaken die hieronder worden verstaan zijn het huishoudelijke, papier- chemische afval, de (pers)containers, het milieuplan en papierversnipperaars.

Definitie catering

De gehele cateringactiviteiten op de locatie waaronder de warme- en frisdrankvoorziening, de lunchvoorzieningen, de dinervoorzieningen en de jubilea/recepties. Let op! Hier valt niet onder de groenvoorziening in en de schoonmaak van het restaurant, alsmede de kosten van de ruimte, het gebruik van standaard meubilair en bewakingspersoneel.

Definitie gebouwonderhoud

De eigenaarskosten van het onderhoud aan gebouwen (inclusief gevelreiniging). De gebruikerskosten van het onderhoud aan gebouwen. De kosten van het onderhoud aan gebouwgebonden installaties (centrale energievoorziening, afvoer, ventilatie/luchtbehandeling, liften, roltrappen, sprinkler, bliksembeveiliging e.d.). De kosten van het onderhoud aan gebruikersgebonden installaties (werkplekverlichting, noodstroom e.d.) exclusief tele-/ datacommunicatie-installaties.

Definitie beveiliging

Met bewaking worden de (bijzondere) activiteiten en hulpmiddelen bedoeld die betrekking hebben op de beveiliging en bewaking van de locatie, zoals alle fysieke beveiligingsvoorzieningen en de toezicht - en controlewerkzaamheden die erop gericht zijn om onbevoegden te weren uit de locatie (gebouw, parkeerplaats en terrein) en ervoor te waken dat eigendommen van 'de organisatie' niet worden onttrokken alsmede de veiligheid van VIP's zeker te stellen.

Definitie groenvoorziening binnen

Alle groenvoorzieningen binnen het gebouw van de locatie alsmede de onderhouds- en beheeractiviteiten hiervoor.

Definitie groenvoorziening buiten

De gehele beplanting van het terrein ten behoeve van de locatie, zoals plantsoenen, grasvelden, plantenbakken, daktuinen en bossen. Tevens vallen hieronder de onderhouds- en beheeractiviteiten voor de groenvoorzieningen op het terrein.

Definitie drukwerk en repro

Het vermenigvuldigen van stukken zowel op decentraal als op centraal niveau (inclusief onderhoud en reparaties), de huisdrukkerij/offset en de tekenkamer/DTP

Definitie post

De gehele postverzorging binnen de locatie waaronder de interne posthandling en de koeriersdiensten. Met 'interne posthandling' wordt bedoeld de postkamer met zaken als sorteermachines, weegschalen, frankeermachines, postkarren, buizenpostsystemen, railpostsystemen, pendelbusjes, postbakken, diverse benodigde materialen, vergoedingen aan PTT-post voor o.a. frankering en het bedienend personeel. Met 'koeriersdiensten' wordt bedoeld het op ad hoc basis rondbrengen van kleine stukken via een eigen pendel of via een commerciële dienst, als ook de pendelbusjes en het bedienend personeel.

Definitie kantoorbenodigdheden

Alle benodigdheden voor het uitoefenen van kantoorwerkzaamheden, zoals pennen, potloden, blocnotes, ordners, nietmachines, perforators, plakband, batterijen, rekenmachines, schrijfmachines en papier.

Definitie meubilair

De aangekochte of gehuurde voorzieningen met betrekking tot de inrichting van de individuele werkplekken van de locatie, zoals bureaus, ladenblokken, kasten, stoelen, kapstokken, prullenbakken, bureauverlichting en vergadervoorzieningen op de werkplek (bijvoorbeeld een verlengd bureau en extra stoelen). Tevens vallen hieronder de onderhouds- en beheeractiviteiten voor de werkplekinrichting. Let op! Binnen deze faciliteiten horen de volgende zaken NIET thuis: voorzieningen voor algemeen gebruik (zoals garderobes en pantry's), werkplekautomatisering, telecommunicatie, kantoorartikelen, kunststukken, plantenbakken en algemene verlichting.

Definitie parkeergelegenheid

De voorzieningen ten behoeve van het stallen van vervoermiddelen. Bedoeld worden voorzieningen zowel in eigendom als gehuurd, onder het gebouw of buiten, voor fietsen, auto's en busjes. Tevens vallen hieronder alle voorzieningen ten behoeve van de parkeervoorzieningen zoals bewegwijzering, belijning, slagboominstallaties, luchtbehandelingsinstallaties, verlichting en het technisch en administratief beheer van deze voorziening (zoals registratie, onderhoud en bewaking). Het schoonmaken van de terreinen en voorzieningen valt onder de faciliteit Reiniging en milieuzorg.

Definitie energie

De gehele voorziening van gas, water en elektra alsmede stadsverwarming indien van toepassing. Tevens worden alle activiteiten met betrekking tot het energiebeheer en het energiebeleid hieronder verstaan.

Definitie kunst

Alle kunstobjecten ten behoeve van de locatie, zoals de kunstcollectie (al dan niet in eigendom), schilderijen, beeldhouwwerken en overige bijzondere inrichtingsstukken. Tevens vallen hieronder de onderhouds- en beheeractiviteiten voor de kunstcollectie.

* **N.B.** De vergelijkbaarheid tussen de kengetallen van Haag Wonen Waldorpstraat en Zichtenburglaan is gebaseerd op het aantal medewerkers en het aantal m². Aangezien het interieur van Waldorpstraat en Zichtenburglaan overeenkomt is de vergelijking meer betrouwbaar. Hierbij moet vermeld worden dat de vergelijking nooit 100% betrouwbaar is, aangezien de soort ruimtes en het aantal ruimtes kan verschillen in netto vloeroppervlak en de intensiteit van gebruik.

Bijlage 9

Kwalitatieve benchmark

Kwalitatieve benchmark

Inkoopaspecten	HW Waldorp	HW Zichtenburg	Rijswijk Wonen	Vestia	Staedion
Selectie leveranciers	3 offertes	3 offertes	Paar offertes	Paar offertes	3 offertes
Beoordeling leveranciers	Prijs, kwaliteit	Gevoel, kwaliteit, prijs	Kwaliteit en prijs	Kwaliteit en prijs	Prijs, kwaliteit, offerte
Beoordelingssysteem	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Mantelovereenkomsten	Weinig (Delta Lloyd) Ja, maar gebeurt niet altijd	Geen	Geen	Weinig (KPN)	Weinig (alleen voor kantoorartikelen)
Gedwongen winkelnering		Nee	Nee	Ja	Ja
Marktonderzoek/ benchmarking	Weinig	Weinig	Nee	Nee	Soms
Per 3 jaar opnieuw aanbesteden	Nee	Nee	Nee	Nog niet	Ja
Samenwerking andere locaties	Soms	Soms	Nee	Soms	Ja op facilitair gebied
Samenwerking andere organisaties	Soms	Nee	Nee	Nee	Nee
Afspraken over frequentie facturen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Contractbeheer	Matig	Matig	Voldoende	Matig	Goed

Bijlage 10

Opzet + vragenlijst
vooronderzoek interne audit

Opzet vooronderzoek

Doel

Het doel van dit onderzoek is de optimalisatie van het facilitair pakket van Haag Wonen.

Onderzoek

Vooronderzoek in de vorm van een quickscan

Van elke doelgroep binnen Haag Wonen locatie Waldorpstraat (serviceteams, administratie, facilitaire dienst, wijkteams, etc) worden een aantal personen uitgekozen waarmee een gesprek wordt gevoerd. In dit gesprek komen de volgende aandachtspunten naar voren:

1. Wat doet de facilitaire dienst volgens deze persoon binnen Haag Wonen?
2. Wat zou de facilitaire dienst nog meer kunnen doen?
3. Wat zijn de verbeterpunten qua faciliteiten binnen Haag Wonen?
4. Welke prioriteit stelt deze persoon in het oplossen van deze ergernissen?
5. Heeft deze persoon behoefte aan één aanspreekpunt binnen bedrijfsondersteuning?

Op advies van dhr. E. Zwaanswijk wordt voor dit gesprek een aantal mensen uitgenodigd uit de volgende selectie:

Medewerker	Functie	Datum	Locatie	Tijdstip
Wendy Dikshoorn	Medewerker formatiebeheer en informatievoorziening	03-02-2006	4 ^e etage	10.00 uur
Ingeborg Koks	Communicatieadviseur	10-02-2006	4 ^e etage	10.00 uur
Trudie Dekkers	Communicatieadviseur	01-02-2006	4 ^e etage	14.00 uur
Hans Polman	Service teammanager	25-01-2006	2 ^e etage	13.00 uur
Coby Pronk	Districtssecretaresse	06-02-2006	2 ^e etage	10.00 uur
Liz Kortekaas	Verhuurconsulent	06-02-2006	4 ^e etage	13.30 uur
Irene Goederaad	Medewerker klantbeheer	25-01-2006	2 ^e etage	10.00 uur
Marco Hoenstok	Medewerker woningbeheer	07-02-2006	4 ^e etage	09.00 uur
Chris Berkhuijsen	FD post en archief	09-02-2006	1 ^e etage	10.00 uur
Astrid Liebrechts	Medewerker serviceteam	06-02-2006	begane grond	09.00 uur
Iwan Ros	Netwerkbeheerder	01-02-2006	4 ^e etage	09.00 uur
Peter Eliazar	Helpdeskmedewerker	01-02-2006	4 ^e etage	09.00 uur
Patricia van der Hoek	Directiesecretaresse	09-02-2006	5 ^e etage	14.00 uur

Hoofdonderzoek

Uit de gesprekken met diverse personen van het vooronderzoek komen waarschijnlijk aandachtspunten naar voren. Vanuit deze punten wordt een enquête opgesteld, waarin per vraag op deze aandachtspunten wordt ingespeeld. Zo worden de punten meer gedetailleerd getoetst bij alle interne klanten en kan iedereen zijn mening over deze punten geven door middel van rapportcijfers van 1-10. Tevens worden hierbij nog vragen gesteld over relevante zaken van de facilitaire dienst die men nog niet in het vooronderzoek heeft genoemd. Deze kunnen worden geformuleerd uit de vragenlijst die al eerder is opgesteld.

Als laatste volgt er een prioriteitenlijstje in de enquête waarin men kan aangeven aan welke dienst het meeste belang wordt gehecht. Hiermee kan later worden vastgesteld welke knelpunten de grootste prioriteit hebben.

Categoriseren knelpunten

Nadat de belangrijkste knelpunten inzichtelijk zijn gemaakt, worden deze gecategoriseerd in 6 categorieën: catering, huishouding, gebouw, samenwerking met facility center, mobiliteit en bereikbaarheid en facilitaire dienst in eigen beheer. In de tabel op de volgende pagina vindt u deze categorisering.

Issue voor het management

Vervolgens dient per categorie aangegeven te worden welke onderdelen een issue vormen voor het management. Welke onderdelen kunnen een belemmering vormen bij de werkzaamheden van de medewerkers?

De enquête wordt via Internet afgenomen. Alle interne klanten krijgen een email bij GroupWise binnen, waardoor ze in de enquête terecht komen.

Analyse

Nadat de interne klanten de enquête hebben ingevuld, komen alle resultaten in een database binnen. De resultaten staan daarbij per vraag gerangschikt in de rapportcijfers, zodat analyse eenvoudig plaats kan vinden.

Vragenlijst vooronderzoek

1. Wat doet de facilitaire dienst al binnen Haag Wonen?

.....

.....

.....

2. Wat zou de facilitaire dienst nog meer kunnen doen?

.....

.....

.....

3. Wat zijn de verbeterpunten qua faciliteiten binnen Haag Wonen?

- ☐ Restaurant Delta Lloyd
- ☐ Verzorgde lunches en borrels.....
- ☐ Koffieautomaten.....
- ☐ Frisdrank en snoepautomaten.....
- ☐ Schoonmaak sanitaire ruimtes.....
- ☐ Schoonmaak werkplek/ overige ruimtes.....
- ☐ Glasbewassing.....
- ☐ Onderhoud tuin.....
- ☐ Veiligheid/ toegangspassen.....
- ☐ Vergaderruimten.....
- ☐ Opslag.....
- ☐ Werkplek (meubilair, planten, kunst, temp, verlichting).....
- ☐ Afval (papierbak).....
- ☐ Rookfaciliteiten.....
- ☐ Fietsenstalling.....
- ☐ Postvoorziening (vrijdag 11.15 uur).....
- ☐ Archiefstukken.....
- ☐ Kopieervoorzieningen (repro).....
- ☐ Voorziening kantoorartikelen.....
- ☐ Facility Center.....

.....

4. Welke prioriteit wordt gesteld in het oplossen van deze verbeterpunten?

1.
2.
3.

5. Bij wie meldt u zich als u klachten/ meldingen of problemen hebt?

Hebt u behoefte aan één aanspreekpunt binnen het team bedrijfssteuning?

.....

.....

Bijlage 11

Resultaten vooronderzoek interne audit

Resultaten vooronderzoek

- ☐ Restaurant Delta Lloyd
 - Na 13.00 uur is er te weinig aanbod in producten in het restaurant
 - Soepen en andere warme gerechten zijn vaak niet warm genoeg
 - Diverse medewerkers missen een koffiehoeck/ kleine kantine binnen Haag Wonen, waar zij hun brood gezamenlijk kunnen opeten
- ☐ Verzorgde lunches en borrels
 - Na een verzorgde lunch op de afdeling worden de spullen niet altijd opgehaald. Ze blijven regelmatig in het keukentje staan.
- ☐ Koffiepantry
 - Een aantal medewerkers geven de voorkeur aan een watercontainer op de werkplek. Zij moeten een stuk lopen naar het apparaat voor 1 glaasje water en het water smaakt ook minder goed
 - Er is zoveel keuze aan koffie, maar voor de thee is er maar 1 smaak
 - In de pantry zijn op de meeste etages geen handdoeken/ theedoeken aanwezig
- ☐ Frisdrank en snoepautomaten
 - Het grootste gedeelte van de medewerkers maakt geen gebruik van de snoep en frisdrankautomaten bij Delta Lloyd. Er is weinig/ geen behoefte aan een eigen snoepautomaat bij Haag Wonen.
- ☐ Schoonmaak werkplek/ overige ruimtes
 - Het tijdstip van schoonmaak stoort het grootste deel van de medewerkers bij hun werk
 - De afvalbak in de keuken loopt regelmatig over
 - De bureaubladen worden te weinig en niet goed genoeg schoongemaakt
 - De prullenbakken op de werkplek moeten vaker geleegd worden
- ☐ Schoonmaak sanitaire ruimtes
 - De toiletten in de sanitaire ruimte op de begane grond zijn regelmatig vies. Dit is niet erg representatief ten opzichte van de klant van Haag Wonen
 - Er is geen verschil tussen toilet voor de klanten en voor de medewerkers. Het zou fijn zijn als er onderscheid wordt gemaakt en er een slot op de deur komt bij het toilet van de medewerkers. Zij gaan nu vaak naar de 1^e etage omdat het beneden zo vies is.
 - De toiletten op de 5^e etage zijn regelmatig vies
- ☐ Glasbewassing
 - Op de begane grond worden de ramen te weinig aan de buitenkant gewassen. Dit is niet erg representatief ten opzichte van de klanten die van buiten naar binnen kijken.
 - De ramen aan de gangzijde (separatieglas) worden niet voldoende schoongemaakt.
- ☐ Onderhoud tuin
 - De tuin van Haag Wonen heeft te weinig afvalbakken. Er liggen regelmatig sigarettenpeuken op de grond. Tevens heeft de tuin te weinig zitplekken.
 - In de tuin van Haag Wonen mag wel iets gezellig worden ingericht, met bankjes e.d.
- ☐ Veiligheid/ toegangspassen
 - Op sommige etages zetten de medewerkers een doos of stoel tussen de deur, omdat men bang is de toegangspas te vergeten bij bijv. toiletbezoek.
 - Medewerkers moeten hun bezoekers ophalen bij de receptie. Dit gebeurt vaak niet, zodat de bezoekers alsnog alleen door het pand dwalen. Op deze manier heeft het gebruik van toegangspassen niet zoveel nut.

- ☐ Vergaderfaciliteiten
 - Als Coby niet aanwezig is binnen Haag Wonen, hebben andere medewerkers geen inzicht in de beschikbaarheid van de vergaderruimte en kunnen de ruimtes niet geboekt worden.
- ☐ Opslag
 - Er is niet voldoende opslagruimte en geen duidelijk voorraadbeheer
- ☐ Werkplek
 - Beplanting in de werkkamers is nogal simpel en ongezellig
 - Bij bepaalde werkplekken (automatisering, werkplekken met privegesprekken) dient er een strook blinding aangebracht te worden, in verband met zicht op dure artikelen of privé-gesprekken.
 - De werkplek ziet er nogal kil uit
 - De bureaus bij het serviceteam staan erg dicht op elkaar, dit zorgt voor geluidsoverlast van het telefoneren. Er zouden geluidsschotjes moeten komen.
 - De temperatuur verschilt erg in de ruimtes.
 - De ruimte met computerwerkplek is een loze ruimte op de begane grond. Hier wordt nooit gebruik van gemaakt. Misschien kan deze ruimte worden gebruikt voor een ander doel, zoals opslag of een kleine zithoek om te eten.
 - De ontvangstruimte voor de klanten is regelmatig veel te koud.
- ☐ Afval
 - Het is niet duidelijk waar afval zoals dozen en mappen heen moeten. Vaak wordt het in de gang neergezet, maar niet snel genoeg opgeruimd door de schoonmaakmedewerkers.
 - Voor bepaalde medewerkers worden de afvalbakken te weinig geleegd.
- ☐ Rookfaciliteiten
 - Er is geen overdekte rookfaciliteit. Als het slecht weer is staan de rokers in de opening van de fietsenstalling, maar daar staan ze toch nog op de tocht. Er dient een rookfaciliteit te komen die beschutting biedt tegen weer en wind.
 - Het is belangrijk om geen 'te goede rookfaciliteit' te creëren, aangezien men de medewerkers juist van het roken af wil helpen. Maar een overdekte rookfaciliteit (uit de wind en regen) is wel zo netjes.
- ☐ Fietsenstalling
 - Vaak staan er auto's voor de ingang van de fietsenstalling, waardoor de fietsers niet goed naar binnen kunnen (draai naar binnen is lastig te maken)
 - De auto's naast het gebouw staan nogal in de weg bij de toegang tot de fietsenstalling.
 - Vooral in de zomer is de fietsenstalling te vol
 - Het is voornamelijk voor de vrouwen erg zwaar om de fiets bovenop te zetten
- ☐ Postvoorziening
 - Op vrijdag zou het fijn zijn als er nog een latere postronde is dan 11.15
 - Het is niet handig dat iedereen op zijn kamer postvakjes heeft. Sommige medewerkers ervaren het als niet prettig als de postmedewerkers zomaar de kamer binnenlopen. Een centraal systeem hiervoor op elke etage is een goede oplossing
- ☐ Archiefstukken
 - Bij het opvragen van de archiefstukken is niet altijd alles terug te vinden en het duurt vaak enkele dagen voordat een stuk is gevonden

- Het komt voor dat archiefstukken niet zijn terug te vinden, terwijl men zeker weet dat ze zijn afgegeven
- ☐ Kopieervoorzieningen
 - Er staat een heel oud kopieerapparaat beneden die niet goed meer werkt
 - Omdat het apparaat kan printen/faxen/kopiëren is het soms nogal lastig om hem goed in te stellen.
 - De voorzieningen zijn niet altijd even toegankelijk. Vooral bij moeilijkere bewerkingen werkt het soms niet helemaal goed. Hier zou misschien een handleiding bij moeten komen
- ☐ Voorziening kantoorartikelen
 - Aangezien men vaak pas kantoorartikelen besteld als dat nodig is, zijn sommige artikelen niet beschikbaar op het moment dat het nodig is. Alle medewerkers gaan om deze reden kleine voorraden op de kamer aanhouden, wat weer opslagruimte in beslag neemt.
 - Voorraadbeheer waarbij er van ieder veelgebruikt product een kleine voorraad is, die tevens wordt bijgehouden is noodzakelijk.
 - Men moet meer rekening houden met de wensen van de medewerker. Er wordt meestal bij 1 leverancier bekeken of het benodigde product er is, en die wordt dan maar besteld. Dit komt dan niet altijd overeen met de wensen van de klant. Op deze wijze vindt er een onjuiste levering plaats, waardoor de klant het product niet gebruikt.
- ☐ Parkeergelegenheid
 - De medewerkers van de automatisering rijden dikwijls voor hun werk van de ene vestiging naar de andere. Er is echter geen parkeergelegenheid voor hen beschikbaar. Het neemt erg veel tijd in beslag om eerst naar de auto te lopen of naar huis te fietsen en vervolgens vanaf daar de auto te pakken. Ze pleiten voor 1 parkeerplek voor de automatiseringsafdeling.
 - Voor medewerkers van de andere locatie die hier op vergadering komen is het erg vervelend dat ze niet in de buurt kunnen parkeren. Ze moeten hierdoor of veel parkeergeld betalen of met de bus komen, wat veel tijd kost. Hierdoor vinden vergaderingen vaak op de andere locatie plaats, wat de medewerkers van locatie Waldorpstraat weer veel tijd kost. Het zou handig zijn als zij een uitrijkaart krijgen als ze hier op vergadering komen.
 - Aangezien er geen parkeergelegenheid in de buurt is, is het ook erg lastig om grote spullen (schilderijen, e.d.) mee te nemen. Een parkeerplek voor kort parkeren bij de ruimte tussen het gebouw kan hiervoor uitkomst bieden.
 - Er zouden meer bedrijfauto's beschikbaar moeten zijn. Nu zijn er 4 per team beschikbaar, waardoor men vaak moet carpoolen en op elkaar moet wachten bij afspraken e.d. Dit kost tijd.
- ☐ Facility Center
 - De meningen zijn verdeeld over de afhandeling van storingen/ klachten door het Facility Center.
 - Er is over het algemeen geen behoefte aan 1 aanspreekpunt binnen team bedrijfsondersteuning, omdat iedereen het Facility Center weet te vinden.

Prioriteit in het oplossen van de verbeterpunten

Onderdeel facilitaire dienst	1 ^e prioriteit	2 ^e prioriteit	3 ^e prioriteit	Totaal
Tijdstip schoonmaak onder werktijd	II	III	I	6
Onvoldoende rookfaciliteiten	II		I	3
Toegangspas nodig voor toiletbezoek		I		1
Onvoldoende parkeergelegenheid	II	I		3
Slecht contact met het Facility Center		I		1
Benodigde archiefstukken terugvinden	I			1
Glasbewassing op de begane grond		I		1
Onvoldoende aanbod aan producten in het restaurant na 13.00 uur			I	1
Punt om groot afval te verwijderen			II	2
Centraal punt voor de post		I	I	2
Schoonmaak toiletten	II			2
Snoep en frisdrank automaat		I		1
Aankleding werkplek			I	1
Lunchplek op de afdeling			I	1
Te weinig bedrijfsauto's	I	I		2
Watercontainer			I	1
Bereikbaarheid fietsenstalling			I	1

Bijlage 12

Interne audit
facilitaire dienst

[formulier selecteren](#) :: [formulier detailweergave](#)

Tevredenheid over de facilitaire dienst

In dit onderzoek tref je eerst een aantal meerkeuze vragen aan waar ik graag je mening over wil weten.

Hierna volgen een aantal vragen en stellingen, waarvan ik wil weten hoe tevreden je hierover bent. In de lijst met rapportcijfers achter de vraag kun je de tevredenheid aangeven. Een 1 is heel erg ontevreden, een 10 heel erg tevreden. Indien de vraag niet van toepassing is, klik dan n.v.t. aan.

-
- | | |
|--|---|
| 1. Ik ben een... | ☐ Man
☐ Vrouw |
| 2. Ik werk op de... | ☐ Begane grond
☐ 1e etage
☐ 2e etage
☐ 3e etage
☐ 4e etage
☐ 5e etage |
| 3. Ik ben de volgende periode in dienst... | ☐ 0 tot 1 jaar
☐ 1 tot 2 jaar
☐ 2 tot 5 jaar
☐ Langer dan 5 jaar |
| 4. Hoe vaak lunch je in het bedrijfsrestaurant van Delta Lloyd? | ☐ Een enkele keer
☐ 1 - 2 keer per week
☐ 2 - 3 keer per week
☐ 3 - 4 keer per week
☐ 4 - 5 keer per week |
| 5. Hoe tevreden ben je over...
De kwaliteit van de producten in het bedrijfsrestaurant | - Maak uw keuze -  |
| 6. Het prijsniveau van de producten in het
bedrijfsrestaurant | - Maak uw keuze -  |
| 7. Het voldoende aanwezig zijn van producten als je gaat
lunchen | - Maak uw keuze -  |
| 8. De temperatuur van de warme gerechten in het
restaurant | - Maak uw keuze -  |
| 9. Hoeveel tijd kost het je totaal per dag om heen en terug
te lopen naar het bedrijfsrestaurant? | ☐ 5 minuten
☐ 10 minuten
☐ 15 minuten
☐ 20 minuten
☐ N.v.t. |

10. Heb je behoefte aan een eigen lunchplek binnen Haag Wonen? ☐ Ja
☐ Nee
11. Zou je gebruik maken van de lunch binnen Haag Wonen als dit tegen betaling zou worden aangeboden? ☐ Ja
☐ Nee
12. Hoeveel ben je dagelijks bereid om uit te geven aan een lunch? ☐ Niets
☐ € 1,- tot € 2,-
☐ € 2,- tot € 3,-
☐ € 3,- tot € 4,-
☐ Meer dan € 4,-
13. Maak je wel eens gebruik van de snoep en frisdrankautomaat in het bedrijfsrestaurant? ☐ Ja
☐ Nee
14. Heb je behoefte aan een eigen snoep en frisdrankautomaat binnen Haag Wonen? ☐ Ja
☐ Nee
15. Hoe tevreden ben je over....
De kwaliteit van verzorgde lunches/ borrels door de cateraar van Delta Lloyd
16. De bezorg- en ophaal service bij lunches/ borrels door de cateraar van Delta Lloyd
17. Het aanbod in de koffie en theevoorziening op elke etage
18. Hoe vaak komt het voor dat je tijdens je werk wordt gestoord door de medewerkers van de schoonmaak? ☐ Nooit
☐ 1 - 2 keer per week
☐ 2 - 3 keer per week
☐ 4 - 5 keer per week
19. Hoelang wordt je per keer gemiddeld gestoord door de medewerkers van de schoonmaak? ☐ 5 minuten
☐ 10 minuten
☐ Langer dan 10 minuten
☐ N.v.t.
20. Welke werkzaamheden ervaar je als storend?(meerdere antwoorden mogelijk) ☐ Stofzuigen
☐ Afnemen bureaublad
☐ Legen van de prullenbak
☐ Dweilen van de vloeren
☐ Glasbewassing
☐ N.v.t.
21. Vind je de toiletten voldoende schoon? ☐ Ja
☐ Nee

22. Hoe vaak komt het naar jouw idee voor dat de toiletten niet voldoende schoon zijn?
- ☐ Nooit
☐ 1 - 2 keer per week
☐ 2 - 3 keer per week
☐ 4 - 5 keer per week
23. Hoe tevreden ben je over...
Het tijdstip van schoonmaak op de afdeling
- Maak uw keuze - 
24. De schoonmaak van de verkeersruimten (gangen, liften, trappen)
- Maak uw keuze - 
25. De schoonmaak van de publieksruimte op de begane grond
- Maak uw keuze - 
26. De schoonmaak van je werkplek
- Maak uw keuze - 
27. De frequentie van het legen van je prullenbak
- Maak uw keuze - 
28. De mogelijkheid om groot afval (ordners/ dozen) weg te gooien
- Maak uw keuze - 
29. De glasbewassing van de buitenramen
- Maak uw keuze - 
30. De glasbewassing van de binnenramen en separatieglas
- Maak uw keuze - 
31. Hoe vaak voer je vertrouwelijke (telefoon)gesprekken op je werkplek, waarbij een grote mate van privacy gewenst is?
- ☐ Nooit
☐ Aantal keer per maand
☐ Aantal keer per week
32. Kun je in voldoende mate gebruik maken van de concentratie- en vergaderruimtes indien je vertrouwelijke gesprekken wilt voeren?
- ☐ Ja
☐ Nee
33. Komt het voor dat je geluidsoverlast hebt van collega's in de vorm van telefoongesprekken?
- ☐ Ja
☐ Nee
34. Hoe tevreden ben je over...
De temperatuur van de werkomgeving
- Maak uw keuze - 
35. Het klimaat van de werkomgeving (droge lucht, airco, ventilatie)
- Maak uw keuze - 
36. De zonwering op de werkplek
- Maak uw keuze - 
37. De hoeveelheid opslagruimte op je werkplek
- Maak uw keuze - 
38. De uitvoer van interne verhuizingen
- Maak uw keuze - 
39. Het aanbod aan rookfaciliteiten
- Maak uw keuze - 

40. Ben je tevreden over de parkeervoorziening voor bedrijfsauto's?
- ☐ Ja
☐ Nee
41. Waarover ben je niet tevreden als het gaat om de parkeervoorziening van bedrijfsauto's? (meerdere antwoorden mogelijk)
- ☐ Te weinig parkeerplekken
☐ Tijd
☐ Afstand
☐ Geen zicht op beschikbaarheid
☐ N.v.t.
42. Hoe vaak komt het gemiddeld voor dat er geen bedrijfsauto beschikbaar is, indien je deze wilt gebruiken?
- ☐ Nooit
☐ 1 - 2 keer per week
☐ 2 - 3 keer per week
☐ 4 - 5 keer per week
☐ N.v.t.
43. Hoeveel arbeidstijd verlies je gemiddeld per dag door het niet beschikbaar zijn van bedrijfsauto's?
-
44. Hoe tevreden ben je over...
De bereikbaarheid van de fietsenstalling
- Maak uw keuze -
45. De gebruikersvriendelijkheid van de fietsenstalling
- Maak uw keuze -
46. Het gebruik van toegangspassen binnen het gebouw
- Maak uw keuze -
47. Heb je behoefte aan één centraal punt per etage voor afgifte van uitgaande post?
- ☐ Ja
☐ Nee
48. Heb je behoefte aan één centraal punt per etage voor bezorging van binnenkomende post?
- ☐ Ja
☐ Nee
49. Hoe vaak komt het voor dat je doordeweeks na 16.00 uur post wil verzenden?
- ☐ Nooit
☐ 1 - 2 keer per week
☐ 2 - 3 keer per week
☐ 4 - 5 keer per week
50. Heb je behoefte om op vrijdag na 11.15 uur post te verzenden?
- ☐ Ja
☐ Nee
51. Hoe tevreden ben je over...
De telefonische bereikbaarheid van de afdeling post en archief zaken
- Maak uw keuze -
52. De frequentie van de postrondes per dag
- Maak uw keuze -

53. Het gebruikersgemak van de kopieer- en printvoorzieningen op de etage - Maak uw keuze -
54. Het voldoende aanwezig zijn van kopieer- print- en brief papier - Maak uw keuze -
55. De kwaliteit van reproklussen - Maak uw keuze -
56. De snelheid in de afhandeling van reproklussen - Maak uw keuze -
57. De beschikbaarheid van archiefstukken - Maak uw keuze -
58. De snelheid in het opzoeken van archiefstukken - Maak uw keuze -
59. De wijze van reserveren van een vergaderruimte - Maak uw keuze -
60. De wijze van het bestellen van kantoorartikelen - Maak uw keuze -
61. Het leveren van het juiste artikel bij je bestelling - Maak uw keuze -
62. Bij wie doe je melding van klachten/storingen met betrekking tot schoonmaak, catering, beveiliging en onderhoud?
- ☐ Niet, ik weet nooit bij wie ik moet zijn
 - ☐ Bij het Facility Center van Delta Lloyd
 - ☐ Bij het team Bedrijfsondersteuning
 - ☐ Bij informatisering & automatisering
 - ☐ N.v.t.
63. Bij wie doe je melding van klachten/storingen met betrekking tot de post, archief, repro en kopieervoorzieningen?
- ☐ Niet, ik weet nooit bij wie ik moet zijn
 - ☐ Bij het Facility Center van Delta Lloyd
 - ☐ Bij het team Bedrijfsondersteuning
 - ☐ Bij informatisering & automatisering
 - ☐ N.v.t.
64. Heb je behoefte aan één aanspreekpunt binnen Team Bedrijfsondersteuning voor melding van storingen/ klachten?
- ☐ Ja
 - ☐ Nee
65. Hoe tevreden ben je over...
De snelheid in afhandeling van klachten/ storingen door het Facility Center van Delta Lloyd - Maak uw keuze -
66. De correctheid in afhandeling van klachten/ storingen door het Facility Center van Delta Lloyd - Maak uw keuze -
67. De snelheid in afhandeling van klachten/ storingen door het Team Bedrijfsondersteuning - Maak uw keuze -
68. De correctheid in afhandeling van klachten/ storingen door het Team Bedrijfsondersteuning - Maak uw keuze -

69. Vul hier je naam in als je kans wil maken op de lunchbon
voor twee personen...

Bijlage 13

Resultaten interne audit

Rapportage: Uitkomsten onderzoek naar de Facilitaire Dienst

Inleiding

In deze rapportage worden de uitkomsten en aanbevelingen gepresenteerd van de resultaten van het onderzoek naar de facilitaire dienst dat via intranet is gehouden in de periode februari en maart 2006. Het doel van het onderzoek is een kwaliteitsverbetering van de facilitaire dienst.

Respons

Van de 140 medewerkers, hebben 77 medewerkers van de Waldorpstraat de enquête ingevuld. Dit is een respons van 55%. De reacties per etage zijn als volgt verdeeld:

Etage	Respons
Begane grond	11 medewerkers
1 ^e etage	7 medewerkers
2 ^e etage	15 medewerkers
3 ^e etage	14 medewerkers
4 ^e etage	14 medewerkers
5 ^e etage	16 medewerkers

Scores op de zes categorieën

Op de zes categorieën uit de enquête, is het volgende gemiddelde per categorie gescoord:

Categorie	Score
Catering	6,6
Huishouding	6
Gebouw	5,8
Mobiliteit en bereikbaarheid	6,2
Facilitaire dienst in eigen beheer	6,9
Facility Center	6,1

Gedetailleerde resultaten

Uit het onderzoek zijn een aantal verbeterpunten naar voren gekomen, waarvan hieronder de belangrijkste punten per categorie worden weergegeven. De rapportcijfers van de vragen uit de enquête zijn terug te vinden op de laatste pagina van het bestand.

1. Catering

- Het aanbod in koffie- en theevoorziening wordt als goed ervaren, maar men mist diverse smaken voor de thee. Tevens is een gebrek aan handdoeken en theedoeken in de keukens
- De prijs/kwaliteit van de producten ligt op een redelijk niveau
- De temperatuur van de warme gerechten wordt als negatief gewaardeerd
- De medewerkers zijn minder tevreden over de bezorg- en ophaalservice van Delta Lloyd bij lunches en borrels. Spullen blijven na afloop van een vergadering dikwijls in de ruimte of het keukentje staan, wat niet representatief is, en leidt tot irritatie
- Er wordt weinig gebruik gemaakt van de snoepautomaat in het bedrijfsrestaurant; er is weinig behoefte aan een eigen snoepautomaat binnen Haag Wonen.

2. Huishouding

- De schoonmaak van de ruimtes wordt over het algemeen als redelijk ervaren
- Over het tijdstip van schoonmaak zegt ruim de helft van de medewerkers niet tevreden te zijn. Het wordt vooral door de medewerkers van de 1^e, 2^e en 3^e etage als storend ervaren dat de schoonmakers 's morgens van 7 uur tot half 10 onder werktijd

de werkzaamheden verrichten. Vooral het stofzuigen en het afnemen van het bureaublad wordt als storend ervaren. Indien overleg plaatsvindt, zijn bepaalde ruimtes afgesloten en vindt er geen schoonmaak plaats.

- Opvallend is dat men ontevreden is over de schoonmaak van de toiletten op de begane grond in vergelijking met de overige etages. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de toiletten op de begane grond tevens worden gebruikt door de externe bezoekers van Haag Wonen.
- De frequentie in glasbewassing op de begane grond is niet voldoende. Het serviceteam en de receptie zijn het visitekaartje van Haag Wonen, en de entree dient er representatief uit te zien.
- Er wordt slecht gescoord op de mogelijkheid om groot afval weg te gooien. De medewerkers zijn niet op de hoogte van het feit dat het Facility Center gebeld kan worden, indien er sprake is van groot afval zoals ordners en dergelijke.

3. Gebouw

- Redelijk goed scoort de uitvoer van interne verhuizingen in dit onderdeel
- Het gebrek aan rookfaciliteiten wordt door een groot deel van de medewerkers als zeer negatief ervaren. In het rookbeleid van Haag Wonen komt naar voren dat het mogelijk moet zijn voor medewerkers om wind- en watervrij te kunnen roken. In 2004 is om deze reden besloten dat Haag Wonen één rookfaciliteit per kantoor zou krijgen. Er is in 2006 echter nog steeds geen enkele rookvoorziening aanwezig binnen of buiten het gebouw van Haag Wonen.
- De medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer opslagruimte op de werkplek

4. Mobiliteit en bereikbaarheid

- Over het gebruik van toegangspassen binnen het gebouw zijn de medewerkers niet ontevreden. Het belang van het gebruik van de toegangspassen wordt ingezien, ondanks het feit dat men er wel eens ongemak van ondervindt.
- De vrouwelijke medewerkers van Haag Wonen zijn niet tevreden over de gebruikersvriendelijkheid van de fietsenstalling. Het is redelijk zwaar voor hen om de fiets op de bovenste laag van de fietsenstalling te plaatsen. Verder is de fietsenstalling niet goed bereikbaar, omdat er auto's staan geparkeerd die de ingang blokkeren.
- Ten aanzien van de beschikbaarheid van bedrijfsauto's voor de werkzaamheden, vragen een aantal medewerkers van de begane grond, de 2^e, 3^e en 4^e verdieping om verbetering.
Indien er geen bedrijfsauto beschikbaar is, proberen de medewerkers dit op te lossen door te carpoolen, te fietsen of te lopen. Hierdoor kunnen de medewerkers niet al te veel dossiers meenemen naar de klanten. Indien het echt niet anders kan worden afspraken afgezegd.
De medewerkers geven aan dat hierdoor kostbare tijd verloren gaat, en dat het voor irritatie tussen collega's zorgt.

5. Facilitaire dienst in eigen beheer

- De categorie facilitaire dienst in eigen beheer scoort het hoogst van alle categorieën. De meeste medewerkers zijn erg tevreden over de bereikbaarheid van de postafdeling, de reproafdeling, het reserveren van vergaderruimtes en het bestellen van kantoorartikelen.
- Bij het onderdeel 'beschikbaarheid van archiefstukken' zijn de meningen nogal verdeeld. Het komt wel eens voor dat archiefstukken niet terug gevonden worden of dat het enkele dagen duurt voordat het archiefstuk is gevonden.
- De kopieervoorzieningen zijn niet altijd even toegankelijk. Vooral bij moeilijkere bewerkingen weten de medewerkers niet goed hoe gehandeld moet worden.

- Bijna 50% van de medewerkers ziet het nut in van een centraal punt voor de afgifte en bezorging van post per etage. Uit de enquête blijkt dat er maar een beperkt aantal medewerkers is die doordeweeks na 16.00 uur en vrijdag na 11.15 uur post willen verzenden.

6. Facility Center

- Over de snelheid waarmee het Facility Center klachten afhandelt is men niet zo tevreden. De afhandeling van klachten door het Team Bedrijfsondersteuning scoort redelijk.
- Uit de enquête blijkt dat ruim 1/3 van de medewerkers niet weet bij wie ze terechtkunnen met klachten, meldingen en storingen. Het overgrote deel van de medewerkers heeft behoefte aan één centraal meldpunt binnen het Team Bedrijfsondersteuning.

Rapportcijfers uit de enquête

Catering → 6,6

5. Kwaliteit van de producten in het bedrijfsrestaurant	6,82
6. Prijs van de producten in het bedrijfsrestaurant	6,44
7. Het voldoende aanwezig zijn van producten in het bedrijfsrestaurant	6,48
8. De prijs van de warme gerechten in het bedrijfsrestaurant	5,83
15. Kwaliteit verzorgde lunches en borrels door Delta Lloyd	6,73
16. Bezorg en ophaalservice bij lunches en borrels door Delta Lloyd	6,43
17. Het aanbod in koffie en theevoorziening op de etages	7,50

Schoonmaak → 5,97

23. Het tijdstip van schoonmaak	5,15
24. De schoonmaak van de verkeersruimten	6,36
25. De schoonmaak van de publieksruimten	6,65
26. De schoonmaak van de werkplek	6,22
27. De frequentie in het legen van de prullenbak	6,18
28. De mogelijkheid om groot afval weg te gooien	4,80
29. De glasbewassing van de buitenramen	6,15
30. De glasbewassing van de binnenramen en separatieglas	6,26

Gebouw → 5,83

34. De temperatuur van de werkomgeving	6,22
35. Het klimaat van de werkomgeving	5,82
36. De zonwering op de werkplek	6,31
37. De hoeveelheid opslagruimte op de werkplek	5,97
38. De uitvoer van interne verhuizingen	6,75
39. Het aanbod aan rookfaciliteiten	3,91

Mobiliteit en bereikbaarheid → 6,20

44. De bereikbaarheid van de fietsenstalling	6,50
45. De gebruikersvriendelijkheid van de fietsenstalling	5,37
46. Het gebruik van toegangspassen binnen het gebouw	6,75

Facilitaire dienst in eigen beheer → 6,89

51. Telefonische bereikbaarheid van afdeling post en archief zaken	6,91
52. Frequentie van de postrondes per dag	7,12
53. Gebruikersgemak van kopieer- en printvoorzieningen op de etage	6,95
54. Het voldoende aanwezig zijn van kopieer- print- en brief papier	7,14
55. De kwaliteit van reproklussen	6,92
56. De snelheid in de afhandeling van reproklussen	6,90
57. De beschikbaarheid van archiefstukken	6,30
58. De snelheid in het opzoeken van archiefstukken	6,39
59. De wijze van reserveren van een vergaderruimte	6,85
60. De wijze van het bestellen van kantoorartikelen	6,60
61. Het leveren van het juiste artikel bij je bestelling	7,68

Facility Center → 6,14

65. De snelheid in afhandeling door het Facility Center	5,54
66. De correctheid in afhandeling door het Facility Center	6,14
67. De snelheid in afhandeling door team bedrijfsondersteuning	6,35
68. De correctheid in afhandeling door het team bedrijfsondersteuning	6,53

Bijlage 14

Portfolio-analyse Kraljic

Opgestelde portfolio-analyse Kraljic

Hefboom producten ➤ SLA Delta Lloyd (schoonmaak, catering, afval, beveiliging, ongedierte, groenvoorziening, gebouwonderhoud, parkeergelegenheid) ➤ Drukwerk ➤ Telefonie ➤ Kopieerapparatuur	Strategische producten ➤ Post ➤ Onderhoud eigenaars deel
Routine producten ➤ Kantoorartikelen ➤ Koeriers ➤ Bloemist ➤ Parkeerabonnementen/ uitrijkaarten ➤ Contributies en abonnementen ➤ Overige materialen en goederen	Knelpunt producten ➤ Gas, water en elektra ➤ Bedrijfshulpverlening ➤ ARBO diensten

Bijlage 15

Deming-cirkel

Uitwerking aanbevelingen in de Deming Cirkel

Ontwikkeling inkoopfunctie

PLAN	DO	CHECK	ACT
1. Draagvlak creëren	Presentatie houden en discussie aangaan met alle betrokken medewerkers	De mogelijkheid om vragen te stellen, indien bepaalde zaken onduidelijk zijn	Pas de aanbevelingen aan, indien dit noodzakelijk wordt geacht
2. Gecoördineerde inkoop	Taken en verantwoordelijkheden gecoördineerde inkoop vastleggen	Controleer of de samenwerking door deze taakverdeling verbeterd	Na evaluatie van de samenwerking en het werkproces verbeteringen doorvoeren
	Tijdelijke inkoopteams opstellen	Check of de inkoopteams samenkomen bij specificatie van nieuwe aankopen	Verander de samenstelling van het inkoopteam indien dit noodzakelijk is
3. Inkoopbeleid opstellen	In samenwerking met de ARBO, kwaliteit, facilitair en juridisch medewerker het inkoopbeleid opstellen en schriftelijk vastleggen	Controleer of alle doelstellingen SMART zijn geformuleerd	Pas eventuele doelstellingen jaarlijks aan
	Actieplan opstellen om de inkoopdoelstellingen te realiseren	Controleer of de doelstellingen zijn behaald	Stel doelstellingen bij indien nodig
4. Opstellen methoden en procedures	Gesprekken voeren op operationeel, tactisch, strategisch niveau over de beste invulling van toekomstige werkwijze, taken en bevoegdheden		
	Procedures en methoden opstellen en in gebruik nemen	Controleer of de medewerkers ermee werken en of de werkwijze optimaal verloopt	Eventuele aanpassing van bepaalde methodes en procedures
	Het opstellen van algemene inkoopvoorwaarden voor de onderhandeling met leveranciers	Controleer of de voorwaarden van toepassing zijn op routine- en hefboomproduct	Stel de algemene inkoopvoorwaarden jaarlijks bij
5. Kennisniveau verhogen	Bijscholen medewerker inkoop en contractbeheer		
	Onderzoek of de medewerker inkoop en contractbeheer ondersteuning nodig heeft		
	Deelname inkoopplatform woningcorporaties	Bekijk of bijeenkomsten van het platform interessant zijn	Controleer of er nieuwe bestanden ontstaan die bruikbaar zijn voor eigen inkoopfunctie
6. Opstellen plan van aanpak contractbeheer	Opstellen Excelbestand contractbeheer	Check de werking van het bestand	Pas het bestand aan

	Contracten vastleggen	Bestaande contracten controleren en bijhouden	Nieuwe of gewijzigde contracten vastleggen
	Onderzoek of contractstelsysteem in SAP kan worden geïntegreerd		

Ontwikkeling facilitaire inkoop

PLAN	DO	CHECK	ACT
1. Leveranciersmanagement	Opstellen van inkooppakketten en de Kraljic Matrix → bepalen onderhandelingsstrategie per inkooppakket	Bekijk of de onderhandelingsstrategie per leverancier wordt gehanteerd	Stel de Kraljic matrix jaarlijks bij en voeg nieuwe leveranciers toe
	Transparant leveranciersbestand opzetten voor de facilitaire leveranciers	Controleer of alle facilitaire leveranciers in het bestand staan verwerkt	Pas het bestand jaarlijks aan
	Opnieuw aanbesteden leveranciers	Controleer of eens in de drie jaar opnieuw wordt aanbesteed	Stel nieuw PVE op en selecteer leveranciers
	Leveranciers reductie toepassen per inkooppakket	Controle of er bij de grootste leveranciers wordt besteld	Leveranciers bestand jaarlijks bijwerken
2. Afsluiten mantelovereenkomsten	Afsluiten mantelcontracten kantoorartikelen, drukwerk, telefonie, abonnementen, bloemist	Controle op levering en facturen van leveranciers	
	Inkoopvolume bundelen beide locaties Haag Wonen	Controleer of Zichtenburglaan gebruik kan maken van SLA DL	
	Communiqueer mantelovereenkomsten naar interne klant	Controle op maverick buying	Communiqueer de contracten nogmaals
	Factuurafspraken met leveranciers over facturen maken	Controleren op maandelijkse facturen	Ook toepassen op nieuwe leveranciers
4. Bestelproces	Bestel en afleveringproces medewerker post & archief	Controle op de bestellingen en leveringen	
	Standaardformulieren ontwikkelen voor het bestelproces op intranet en communiceren naar mw.	Check of alle medewerkers gebruik maken van de formulieren	Formulieren aanpassen aan wensen mw.
	Instructie geven om te bestellen via internet	Controle of de bestellingen goed verlopen	
	Onderzoek opslagruimte door toekomstig stagiaire		

Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst

PLAN	DO	CHECK	ACT
Kwaliteitsborging	Sturing- en controle instrumenten in contract tussen Haag Wonen en Delta Lloyd laten opnemen	Controle op Prestatie indicatoren uitoefenen: - Temperatuur gerechten - Bezorg en ophaalservice - Bereikbaarheid Facility Center	Verbeteren en vernieuwen van bepaalde prestatie-indicatoren
	Deelname aan het klantenpanel van Delta Lloyd	Controleren wat Delta Lloyd met de resultaten van het klantenpanel doet en of de kwaliteit van de facilitaire dienst verbetert	Verbeteren kwaliteit facilitaire dienst en terugkoppelen naar medewerkers
Communicatie van de facilitaire dienst richting de interne medewerkers	Communicatie richting de medewerkers over: - schoonmaakprogramma - groot afval - gebruikershandleiding kopieervoorzieningen - gebruiksvriendelijkheid fietsenstalling - Facilitair meldpunt	Controleren of de genoemde punten daadwerkelijk binnen de organisatie bekend zijn	Herhalen van bepaalde communicatie richting de medewerkers
Operationele doelstellingen	Uitvoeren operationele doelstellingen: - Extra medewerker schoonmaak - Maandelijks glasbewassing buitenzijde begane grond - Scheiding in de toiletten de begane grond tussen medewerker en bezoeker - Rookvoorziening creëren - Postvakken voor afgifte en bezorging post op elke etage - Beweegbare paal in de poort fietsenstalling - Bespreken bedrijfsauto's in MT/ DT	Controle door middel van een jaarlijkse interne audit om de tevredenheid ten opzichte van de facilitaire dienst te meten	Bij een slechte score op bepaalde onderdelen in de audit: weer bij de PLAN-fase beginnen

Bijlage 16

Toelichting kosten-analyse

Opstartkosten

	Berekening	Wie	Financiën
Afstudeeronderzoek	5 maanden x € 380,-	Stagiaire FM	€ 1900,-

Ontwikkeling van de inkoopfunctie

AANBEVELINGEN	PERSONELE CONSEQUENTIES (inzet manuren) ⁶⁰	WIE	FINANCIËLE KOSTEN
1. Creëren van draagvlak - Presentatie van de aanbevelingen + discussie om draagvlak te creëren	- 1 uur x 8 mw. = 3 uur (€ 19,56,- gemiddeld uurtarief medewerker Haag Wonen ⁶¹)	- Stagiaire - Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider O & O - Twee teamleiders Bedrijfsondersteuning - Beleidsmedewerker kwaliteit - Coördinator facilitaire dienst - Mw. Post & Archief	€ 156,48
2. Gecoördineerde inkoop - Taken en verantwoordelijkheden gecoördineerde inkoop vastleggen - Tijdelijke inkoopteams opzetten	- 2 uur x 4 mw. = 8 uur - 2 uur x 4 mw. = 8 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider O & O - Twee teamleiders Bedrijfsondersteuning	€ 156,48 € 156,48
3. Inkoopbeleid opstellen - Opstellen SMART inkoopbeleid - Hierbij wordt het organisatiebeleid betrokken op diverse gebieden, zoals ARBO, juridisch en kwaliteit. - Actieplan opstellen om de inkoopdoelstellingen voor de facilitaire inkoop te realiseren - Communiceren inkoopbeleid naar de medewerkers d.m.v. voorlichtingsbrief en intranet	- 20 uur x 1 mw. = 20 uur - 5 uur x 5 mw. = 25 uur - 5 uur x 3 mw. = 15 uur - 1 uur x 1 mw. = 1 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider O & O - Beleidsmedewerker kwaliteit - ARBO coördinator - Teamleider Bedrijfsonderst. - Bedrijfsjuriste - Mw. inkoop en contractbeheer - Twee Teamleiders Bedrijfsondersteuning - Mw. inkoop en contractbeheer	€ 391,20 € 489,00 € 293,40 € 19,56
4. Verhogen kennisniveau op inkoopgebied - Bijscholen medewerker inkoop en contractbeheer - Onderzoek naar behoefte ondersteunend inkoop medewerker - Deelname inkoopplatform	- Mogelijkheid = Basiscursus NEVI ⁶² - 3 uur x 3 mw. = 9 uur - Gratis	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider O & O - Manager Bedrijfsondersteuning - Mw. inkoop en contractbeheer - Mw. inkoop en contractbeheer	€ 975,- € 176,04 Gratis

⁶⁰ In samenwerking met de Teamleider Bedrijfsondersteuning en manager backoffice is een schatting gemaakt van de inzet van manuren om de aanbevelingen te realiseren.

⁶¹ Berg, A.v.d. Salarisadministrateur. *Gemiddeld uurtarief medewerker Haag Wonen*. 11 mei 2006

⁶² www.nevi-opleidingen.nl

5. Methoden en procedures - Om de tafel om de tactische/strategische richting te bepalen voor de toekomstige werkwijze, taken en verantwoordelijkheden - Opstellen methoden en procedures tactisch en strategisch inkoopproces - Gesprekken voeren met mw. facilitaire dienst over werkwijze van de operationele inkoop - Opstellen methoden en procedures operationele inkoopproces - Algemene inkoopvoorwaarden opstellen	- 5 uur x 4 mw. = 20 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Twee Teamleiders Bedrijfsondersteuning - Teamleider O & O	€ 391,20
	- 10 uur x 2 mw. = 20 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 391,20
	- 1 uur x 6 mw. = 6 uur	- Teamleider Bedrijfsonderst. - Coördinator facilitaire dienstverlening - 1 Mw. Facilitaire dienstverlening - 3 Mw. Post en archief	€ 117,36
	- 10 uur x 2 mw. = 20 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 391,20
	- 10 uur x 2 mw. = 20 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Bedrijfsjuriste	€ 391,20
6. Opstellen contractbeheer - Opzetten Excelbestand - Invoeren contractgegevens - Onderhouden contractgegevens en signaleren te ondernemen acties - Onderzoek of contractstelsel in SAP kan worden geïntegreerd	- 5 uur x 2 mw. = 10 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Medewerker automatisering	€ 195,60
	- 5 uur x 1 mw. = 5 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer	€ 97,80
	- 4 uur per maand	- Mw. inkoop en contractbeheer	€ 78,24 - p/maand
	- 5 uur x 2 mw. = 10 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Mw. SAP	€ 195,06
TOTALE KOSTEN		€ 4984,08 en € 78,24 per jaar	

Ontwikkeling van facilitaire inkoop

AANBEVELINGEN	PERSONELE CONSEQUENTIES (inzet manuren)	WIE	FINANCIËLE KOSTEN
1. Leveranciersmanagement - Leveranciersbestand opzetten en bijhouden - Samenstelling fac. inkooppakketten - Opstellen Kraljic matrix beide locaties - Grote leveranciers: eenmaal per jaar contractevaluatie	- 10 uur per jaar	- Mw. inkoop en contractbeheer	€ 195,06 p/jaar
	- 3 uur x 3 mw. = 9 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Twee Teamleiders Bedrijfsondersteuning	€ 176,04
	- 5 uur x 1 mw. = 5 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer	€ 97,80
	- 10 uur x 2 mw. = 20 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 391,20

- Eenmaal per drie jaar opnieuw aanbesteden	- 15 uur x 2 mw. = 30 uur per jaar	- Mw. inkoop en contractbeheer - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 586,80
- Leveranciers reductie	- 15 uur x 1 mw. = 15 uur per jaar	- Mw. inkoop en contractbeheer	€ 293,40
2. Opstellen mantelovereenkomsten			
- Mantelovereenkomst afsluiten met een aantal leveranciers + factuurafspraken	- 10 uur x 3 mw. = 30 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Bedrijfsjuriste - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 586,80
- Communiceren van mantelovereenkomst naar mw. via intranet en informatiemail	- 1 uur x 2 mw. = 2 uur	- Twee Teamleiders Bedrijfsondersteuning	€ 39,12
3. Optimaliseren bestelproces			
- Bestelbevoegdheden Team Bedrijfsondersteuning vastleggen	- 3 uur x 4 mw. = 12 uur	- Teamleider Bedrijfsonderst. - Coördinator facilitaire dienst - Mw. post en archief - Mw. fac.dienstverlening	€ 234,72
- Opstellen standaardaanvraag formulieren voor diverse bestelprocessen (bijv. kantoorartikelen, vergaderzalen, catering)	- 3 uur x 4 mw. = 12 uur	- Teamleider Bedrijfsonderst. - Coördinator facilitaire dienst - Mw. post en archief - Mw. fac.dienstverlening	€ 234,72
- Communiceer bestelproces en standaardformulieren naar de medewerkers via intranet	- 1 uur x 1 mw. = 1 uur	- Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 19,56
- Aanmelden online bestellen bij leverancier + instructie bestellen via Internet	- 1 uur x 2 mw. = 2 uur	- Teamleider Bedrijfsonderst. - Mw. post en archief	€ 39,12
- Onderzoek opslagruimte (oriëntatiestage)	2 maanden x 380,-	Stagiaire meeloopstage	€ 720,-
TOTALE KOSTEN		€ 3419,28 + €195,60 per jaar	

Kwaliteitsverbetering facilitaire dienst

AANBEVELINGEN	BEREKENING (inzet manuren)	WIE	FINANCIELE KOSTEN
Kwaliteitsborging			
- Sturing- en controle instrumenten in contract Delta Lloyd opnemen	-10 uur x 2 mw. = 20 uur	- Mw. inkoop en contractbeheer - Juriste Haag Wonen	€ 391,20
- Controle op Prestatie indicatoren uitoefenen	- 3 uur x 1 mw. = 3 uur	- Teamleider Bedrijfsondersteuning	€ 58,68
• Temperatuur gerechten • Bezorg en ophaalservice • Bereikbaarheid Facility Center			

Deelname klantenpanel Delta Lloyd - Overleg over deelname klantenpanel met Delta Lloyd - Driemaal per jaar deelname aan het klantenpanel - Terugkoppelen verbeterpunten naar medewerkers	- 2 uur x 1 mw. = 2 uur - 1,5 uur x 2 mw. (0,5 uur per keer invullen) = 3 uur per jaar	- Teamleider Bedrijfsonderst. - 2 medewerkers HW	€ 39,12 € 58,68
	- 1 uur x 1 mw. = 1 uur	- Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 19,56
Communicatie richting medewerkers optimaliseren - schoonmaakprogramma - groot afval - gebruikershandleiding kopieervoorzieningen - gebruiksvriendelijkheid fietsenstalling - Facilitair meldpunt	- 3 uur x 2 mw. = 6 uur per jaar	- Teamleider Bedrijfsonderst. - Mw. facilitaire dienstverlening	€ 117,36
Operationele aanbevelingen - Maandelijks glasbewassing buitenzijde begane grond - Scheiding in toiletten begane grond - 1 x extra schoonmaak toiletten op de begane grond per dag - Rookvoorziening buiten creëren - Postvakken voor afgifte en bezorging post op elke etage - Beweegbare paal in poort fietsenstalling - Standpunt bedrijfsauto's - Voorbereiden notitie en communiceren besluit	- 77 m ² x € 0,60 per m ² per wasbeurt = € 46,20,- per maand ⁶³ - 2 uur x 1 mw. slot plaatsen = 2 uur - € 19,01 per toiletronde x 260 dagen = €4942,60 €4942,60 / 5 etages = € 988,52 begane grond - 1 uur overleg = 1 uur - 2 uur x 1 mw. = 2 uur	- ISS - Onderhoudsmedewerker - ISS - Van Tol - Ruys - Gemeente Den Haag - MT of DT - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 554,40 per jaar € 39,12 € 988,52, per jaar- plus € 2000,- € 7000,- Kosten worden nader bepaald € 19,56 € 39,12
Jaarlijks onderzoek FD - Enquête onder medewerkers - Uitwerken rapportage	- 15 minuten p/ medewerker = 35 uur - 5 uur x 1 mw. = 5 uur per jaar	- 140 medewerkers HW - Teamleider Bedrijfsonderst.	€ 684,06 p/jaar € 97,80 per jaar
TOTALE KOSTEN		€ 9606,36 + € 2501,36 per jaar	

⁶³ Heuvel, E. v.d., Facility Manager ISS Facility Services.12 mei 2006

Bijlage 17

Toelichting baten-analyse

Toelichting op de batenanalyse

Bundeling inkoopvolume beide locaties

Het inkoopvolume voor 140 medewerkers bij de Waldorpstraat voor onderstaande productgroepen komt neer op € 341.262,81.

Omdat het om een geschatte besparing van 2% op de totale inkoopkosten van onderstaande producten voor beide locaties gaat, zal het inkoopvolume van de locatie Zichtenburglaan hierbij ook worden betrokken. Aangezien er geen analyse is gemaakt van de crediteurenanalyse van Haag Wonen Zichtenburglaan, wordt er in deze kostenbesparing vanuit gegaan dat zij 95/140 deel van de kosten maken die Waldorpstraat voor deze productgroepen maakt.

Drukwerk Waldorpstraat	€ 138.199,15
Kantoorartikelen Waldorpstraat	€ 31.548,23
Abonnementen Waldorpstraat	€ 18.346,41
Telefonie Waldorpstraat	€ 133.260,48
Koeriers Waldorpstraat	€ 4.458,99
Bloemist Waldorpstraat	€ 15.449,55
140 medewerkers Waldorpstraat	€ 341.262,81
95 medewerkers Zichtenburglaan	€ 231.571,19
Totaal	€ 572.834,00
2% besparing bij inkoopbundeling	€ 11.456,68

Factuurreductie

De factuurbesparing wordt enkel voor Haag Wonen Waldorpstraat berekend, aangezien hiervan het aantal facturen bekend is.

Productgroep	Huidige aantal leveranciers	Gewenst aantal leveranciers	Huidig facturenaantal	Gewenst facturenaantal
Drukwerk	9	3	193	36 (3 leveranciers x maandfactuur)
Kantoorartikelen	10	1	79	12
Abonnementen	18	1	62	12
Telefonie	8	1	103	12
Koeriers	2	1	49	12
Bloemist	3	1	51	12
Totaal	50	8	537	96
Factuurkosten (35 euro per factuur)			€ 18.795,-	€ 3.360,-
Besparing Waldorp				€ 15.435,-