



# Uitbesteden van dagelijks onderhoud

Een whitepaper van Atrivé met enkele van onze blogs over het integraal uitbesteden van dagelijks en mutatieonderhoud in de praktijk.



Ronald Versprille  
Marissa van Groenestijn

## Inhoud

Van onderhoud naar ontzorgen .....	3
Uitbesteden in vier stappen.....	5
Resultaatgericht uitbesteden & RGS: 8 tips en suggesties .....	8
Getrouwd maakt nog niet gelukkig .....	10
Vertrouwen en controle gaan hand in hand.....	13
Wat kan Atrivé voor u betekenen?.....	14



# Van onderhoud naar ontzorgen

Het uitbesteden van het dagelijks onderhoud is voor woningcorporaties niets nieuws. Er zijn corporaties die al jaren geen eigen dienst meer hebben en het dagelijks onderhoud uitbesteden aan (vaak) meerdere aannemers. Nieuwer is het uitbesteden van het gehele proces. Om de kosten te verlagen overwegen steeds meer woningcorporaties het gehele proces van reparatieverzoeken, serviceverzoeken en een deel van het mutatieonderhoud volledig uit te besteden aan een partner.

## Van onderhoud naar dienstverlening

Onder druk van de crisis zien we bij aannemers en bouwbedrijven een enorme innovatie- en vernieuwingskracht. De voorlopers beseffen dat ze niet op de oude voet door kunnen gaan en dat de continuïteit van het bedrijf onder andere ligt in het aangaan van verbindingen in de keten met partners zoals woningcorporaties. Ze beseffen dat ze niet zomaar onderhoud moeten leveren, maar dat ze klanten moeten ontzorgen. Ze zijn bezig de juiste ICT in huis te halen om reparatieverzoeken digitaal aan te nemen en ze richten een KCC in om huurders telefonisch te woord te staan. Nog even en ze doen dat slimmer en handiger dan menige woningcorporatie. De praktijk laat zien dat ongeveer de helft van de telefoontjes van de woningcorporatie een reparatie- of serviceverzoek betreft. Bij uitbesteden van het gehele proces is dit uw eerste besparing. Misschien moet u zich nu gaan afvragen of u wel een KCC nodig heeft.



## Lean en optimaliseren

Het grote voordeel van het uitbesteden van het gehele proces van reparatie- en serviceverzoeken is dat het proces in één hand komt. Door het proces vanaf de telefoonaanname tot en met de uitvoering van het reparatieverzoek bij een partij onder te brengen, krijgt hij de kans het proces effectief te optimaliseren. De winst zit niet in het besparen op handelingen van een vakman maar zit in het optimaliseren van de planning en de aansturing van het werk. In een optimale planning van vaklieden en materialen. In een systeem waarin materiaalgebruik digitaal wordt geregistreerd en digitaal wordt bijbesteld.

## Afprijzen

Traditioneel stuurde de aannemer voor elk reparatieverzoek een factuur naar de corporatie. Dat leidt tot een enorme stroom aan facturen die netjes verwerkt en getekend moeten worden. In de praktijk schiet de controle van deze facturen er nogal eens bij in. Zeker als je er lange tijd

niet naar kijkt zie je dat de aannemer de ruimte die hij krijgt, benut om zijn marge te vergroten. Het werken met eenheidsprijzen is een oplossing die slechts gedeeltelijk werkt. In de eerste plaats ben je nog steeds dat grote aantal facturen niet kwijt. Daarnaast is het erg lastig om sluitende omschrijvingen te maken van met name kleinere reparaties. Als je dat niet goed doet wordt alsnog een relatief groot deel op regiebasis gefactureerd. En dat kost geld.

Wat is er dan logischer dan het afprijzen van het dagelijks onderhoud voor een vast bedrag per vhe. Op basis van ervaringscijfers kun je dat heel goed uitrekenen. Het betekent in elk geval een forse reductie van de facturenstroom die tot besparingen leidt bij de afdeling financiën.

Overigens kun je eenvoudige mutaties ook prima afprijzen voor een vast bedrag per vhe. Het gaat immers om standaardwerkzaamheden die in de mutatiewoning altijd gedaan moet worden. Vanuit de gedachte, de ene keer valt het mee en de andere keer valt het tegen, kan de aannemer prima leven met een vast bedrag.

## Werken met open boeken

Eén van de basisprincipes van het aangaan van een partnerschap is het werken met open boeken. Niets is beter voor het vertrouwen dan elkaar inzicht geven in de cijfers. Dat is even wennen, het is even een stap, maar op het moment dat alles open ligt, kun je samen onderzoeken waar de woningcorporatie kan besparen en de aannemer iets kan verdienen. De corporatie moet de aannemer een redelijke prijs gunnen, met een redelijke winstopslag. Het bouwbedrijf moet daarmee tevreden zijn en niet het onderste uit de kan willen halen door via allerlei trucjes extra omzet te genereren.

## Medewerkers

Woningcorporaties met een eigen onderhoudsdienst hebben vaak oudere vaklieden in dienst. Dat betekent dat een deel op termijn met pensioen gaat. Vaak zijn aannemers bereid de medewerkers van de woningcorporatie, bijvoorbeeld de planner en de vaklieden mee over te nemen. Een slimme vorm is detacheren omdat dan ook btw wordt bespaard. Overigens horen we regelmatig dat vaklieden het prettig vinden om voor de aannemer te werken, omdat ze in omgeving komen waarin hun vak geen bijzaak is, maar een hoofdzaak. Ze worden (opnieuw) vakmatig geïnspireerd en werken met mensen die trots zijn op hun vak.

## Wanneer is uitbesteden van het DO geïndiceerd?

Wij noemen een aantal indicatoren die aangeven of het voor u interessant is om u in het dagelijks onderhoud volledig te laten ontzorgen:

- De noodzaak is aanwezig om de manier van werken van de eigen dienst te optimaliseren om kosten te besparen.
- U heeft (nog) niet geïnvesteerd in de optimalisering van de procesvoering van het reparatieonderhoud, er wordt nog op de traditionele manier gewerkt: aan de telefoon, met een planningssysteem, met bonnen, met een handheld en facturen.
- U weet dat u ergens de komende jaren voor deze processen fors in passende ICT zult moeten investeren.
- U heeft moeite de juiste teammanager of coördinator voor de onderhoudsdienst te vinden.
- En ten slotte: u bent een relatief kleine woningcorporatie.

Met andere woorden: u staat voor de keuze om zelf te investeren in een efficiënte, digitale onderhoudsdienst met alles wat daarbij komt kijken, of u besteedt simpelweg het gehele proces uit aan een passende partij. In de praktijk blijkt, op basis van een businesscase, de weegschaal vaak door te slaan naar uitbesteden.

# Uitbesteden in vier stappen

Veel woningcorporaties met een eigen onderhoudsdienst stellen zich de vraag of het uit efficiencyoverweging niet beter is het dagelijks onderhoud uit te besteden. Corporaties die het onderhoud al hebben uitbesteed staan voor de vraag of afkoop van het dagelijks onderhoud tegen een vast bedrag per vhe voordelen biedt. Maar hoe organiseer je het onderzoeks- en besluitvormingsproces?

## Een zorgvuldig traject: lange doorlooptijd, snelle besluitvorming

Er worden op dit moment in de markt twee vormen van uitbesteden aangeboden. Enerzijds zijn er de bouwbedrijven die zich verbreden tot dienstverlener, een KCC inrichten en de benodigde ICT ontwikkelen en aanschaffen. Anderzijds zien we aanbieders die als intermediair optreden, het gehele proces organiseren, maar het uitvoeren van de reparaties zelf op hun beurt weer uitbesteden aan (lokale) aannemers.

Een uitbestedingstraject vraagt tijd en een open en kritische houding. Hoe hebben we het tot nu toe zelf gedaan? Hoe ziet onze kostenstructuur er werkelijk uit? Hoe denken we strategisch over uitbesteden? Wat vinden wij daarbij belangrijk? Wordt onze klant er beter van? En hoeveel en waarop denken we nu echt te besparen?

Om tot een afgewogen keuze te komen moet een zorgvuldig traject gelopen worden. Het is beter de tijd te nemen om met elkaar de feiten te onderzoeken en te wennen aan het idee van uitbesteden dan een snel onderzoek te doen en de besluitvorming te forceren. Tenslotte gaat het om een langetermijnbeslissing, die vaak ingrijpende gevolgen heeft voor medewerkers. Een zorgvuldig traject verloopt in vier stappen: oriënteren, selecteren, contracteren en implementeren.



## Oriënteren: bewust worden en leren

Eerst is het zaak de feiten goed op een rij te krijgen. Hoe werken we dit moment? Hoe tevreden zijn onze klanten? En wat zijn nu de werkelijke kosten van het dagelijks onderhoud in vergelijking met de kosten van een aannemer? Om op deze vragen een antwoord te geven wordt een businesscase opgesteld die de voor- en nadelen van het uitbesteden van het dagelijks onderhoud op een rij zet. Verschillende scenario's laten zien waar de keuzes liggen.

Een kleine werkgroep, waarin als die er zijn ook medewerkers van de onderhoudsdienst zelf participeren, gaat hiermee aan de slag en stelt een advies op voor het managementteam. Deze eerste stap is de lastigste. Het is soms pijnlijk om te zien hoe inefficiënt de eigen dienst vaak werkt. Dat uit zich in een uurtarief dat vaak aanzienlijk hoger ligt dan wat een aannemer rekent. Het verschil zit meestal niet zozeer in de manier waarop de vaklieden werken, maar in de hele organisatie van het proces van reparatie- en serviceverzoeken. Tegelijk wordt naar de markt gekeken. Wat bieden lokale aannemers? Wie heeft zich al goed voorbereid? In de scenario's wordt een beeld gemaakt hoe het uitbesteden in de praktijk zou kunnen werken. Aan het eind van deze fase hebben de werkgroep en het managementteam voldoende kennis van het uitbesteden van onderhoud, hebben ze een beeld op welke wijze het dagelijks onderhoud uitbesteed zou kunnen worden (wat wel, wat niet, type aanbieder) en wat dat in grote lijnen aan kostenbesparing is (lagere kosten extern en interne efficiencywinst). Op basis van de business case wordt een besluitvormingstraject doorlopen waarin de OR (adviesrecht), het managementteam en de raad van commissarissen betrokken zijn.

## Selecteren: leren en specificeren

Er wordt gewerkt van een 'longlist' naar een 'shortlist', naar de selectie van één of meerdere aannemers/partners. De functionele eisen die de corporatie aan het uitbesteden verbindt worden op hoofdlijnen vastgesteld. Tegelijk gaat de organisatie door met het vergaren van kennis en inzichten over het uitbesteden van het onderhoud. Laat de verschillende aannemers/partners een presentatie houden om een beeld te krijgen hoe zij precies te werk gaan en wat de precieze mogelijkheden zijn. Zo wordt stap voor stap toegewerkt naar een gezamenlijk beeld van de gewenste vorm van uitbesteden: wat besteden we wel/niet uit, wat vinden we belangrijk van een aanbieder, hoe zien we de relatie, welke verdere eisen zijn voor ons van belang? En ga daarbij niet te snel af op de mooie verhalen maar breng ook een referentiebezoek bij een of meerdere corporaties die al enige ervaring hebben met het uitbesteden van het dagelijks onderhoud. Aan het eind van deze stap zijn de vorm en condities van het uitbesteden op hoofdlijnen bepaald (functionele eisen) en is de juiste aanbieder geselecteerd. De woningcorporatie en de aannemer/partner ondertekenen een intentieovereenkomst om tot samenwerking te komen.

## Contracteren: kennismaken en afspraken maken

In deze stap wordt de (keten)samenwerking met de partner tot op operationeel niveau uitgewerkt. Hoe verloopt straks het proces? Hoe controleren we straks of de aannemer zijn werk goed doet? Hoe vullen we de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer goed in? Zijn de wederzijdse verwachtingen helder? Functionele eisen die aan de dienstverlening worden gesteld worden waar nodig omgezet in afspraken.

Voorkomen moet worden dat hier een zeer gedetailleerde SLA ontstaat, die in de praktijk onwerkbaar is. Juist in deze fase is het van belang om goed af te tasten of er voldoende vertrouwen is om met elkaar in zee te gaan. De manier van uitbesteden is hierbij van groot belang. Wordt er straks afgerekend op regie basis, op basis van eenheidsprijzen of via een afkoop per vhe? Resultaatgericht uitbesteden op basis van een afkoop per vhe is verreweg de meest efficiënte manier van uitbesteden. De facturenstroom wordt in één keer geminimaliseerd wat veel werk scheelt zowel bij de aannemer als bij de woningcorporatie. Tegelijk is de cultuurslag hier het grootst. Als opdrachtgever kijken we naar het resultaat en schrijven we niet voortdurend voor hoe de aannemer precies moet werken. De aannemer werkt op basis van een basisbestek en kwaliteitseisen, de corporatie toetst op basis van steekproeven en kengetallen

of het gewenste resultaat daadwerkelijk bereikt wordt. Aan het wel of niet halen van dit resultaat wordt mogelijk een bonus-malusregeling verbonden. Het resultaat van deze stap is een overeenkomst, een implementatieplan en een goed gevoel bij c.q. vertrouwen in, de samenwerking.

## Implementeren

Het implementatieplan dat in de contractfase is opgesteld, is leidend. Het is cruciaal om in de implementatiefase korte lijnen te hebben tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij de woningcorporatie krijgt een medewerker de rol van opdrachtgever ofwel contractbeheerder. Hij/zij is het directe aanspreekpunt voor de opdrachtnemer. Hij is er verantwoordelijk voor dat de resultaten getoetst worden en dat liefst vroegtijdig proactief wordt bijgestuurd. De 'soft controls', (Hoe ga je met elkaar om? Elkaar aanspreken en vertrouwen) blijken in de praktijk doorslaggevend om de samenwerking tot een succes te maken.

# Resultaatgericht uitbesteden & RGS: 8 tips en suggesties

Steeds meer woningcorporaties overwegen om het dagelijks onderhoud op resultaat uit te besteden aan één of meerdere onderhoudsbedrijven. Met andere woorden, het onderhoudsbedrijf krijgt het gehele proces in handen en rekt af voor een vast bedrag per vhe. Er wordt veel over gesproken, nog niet heel veel woningcorporaties hebben er ervaring mee. Uitwisseling van ervaringen is noodzakelijk om tot best practices te komen. Acht tips en suggesties om de discussie binnen uw woningcorporatie te stimuleren.

## 1. ZORG DAT 'DE FEITEN' OP EEN RIJ STAAN

In de praktijk blijkt dat de registratie van reparatie- en de serviceverzoeken niet altijd eenduidig is. Serviceverzoeken worden soms als reparatieverzoek geboekt, het vervangen van een keuken wordt soms als een reparatie geboekt, wordt er een herhalingsbon gemaakt of wordt een niet goed opgelost probleem weer als een nieuwe bon geregistreerd etc. etc. Een adequate en goede registratie geeft het onderhoudsbedrijf het vertrouwen dat de werkomvang en de aard van de reparaties goed in beeld zijn. Dat is de basis voor de onderhandelingen voor de afkoop tegen een vast bedrag per vhe.



## 2. ONDERBOUW DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET WERKEN MET EIGEN VAKLIEDEN

Een belangrijk argument om reparatie- en serviceverzoeken door eigen vaklieden te blijven uitvoeren is de toegevoegde waarde dat de woningcorporatie op die manier 'achter de voordeur komt'. In de praktijk blijkt vaak dat deze stelling niet onderbouwd kan worden. Zo wordt niet bijgehouden op welke momenten een vakman zijn signaal afgeeft en wat er met dat signaal gebeurt. Als tot een meting wordt overgegaan, blijkt het nogal eens om schrikbarend weinig gevallen te gaan. Ga dus over tot een goede registratie, bijvoorbeeld in de klantvolgsysteem, en train de medewerkers die bij huurders thuis komen in wat ze kunnen zien en doen.



### **3. MAAK SAMEN MET BETROKKEN PARTIJEN EEN GEDEGEN BUSINESS CASE**

Het maken van een goede business case is niet eenvoudig. Woningcorporaties zijn nu eenmaal niet gewend om de kostprijzen van hun producten te berekenen. Bij het berekenen van de kosten van het onderhoud in eigen beheer kom je met name op de vraag terecht welke kosten je wel of niet moet toerekenen aan de eigen onderhoudsdienst. Daar is ook niet één antwoord op te geven. Door iedereen, dus ook medewerkers van de eigen dienst, te betrekken bij het opstellen van de business case worden discussies achteraf over de toerekening van kosten voorkomen. Tegelijk ontstaat er draagvlak omdat er gezamenlijk inzicht ontstaat in de positionering van de eigen dienst ten opzichte van wat een onderhoudsbedrijf kan leveren.

### **4. ZORG VOOR EEN GOEDE KLANTVISIE ALS KADER OM ONDERHOUD UIT TE BESTEDEN**

Een goede klantvisie geeft de richting aan waarin de relatie met de klant zich de komende jaren dient te ontwikkelen. Uiteraard kan dat alleen maar door de maatschappelijke trend van verdergaande digitalisering daar in 'te verrekenen'. Wat is onze visie op de relatie met de klant in termen van click (digitaal contact), call (telefonisch contact) en face (face-to-face-contact)?

### **5. LAAT HET OUDE IDEE LOS DAT ONDERHOUDSBEDRIJVEN NIET MET DE KLANT KUNNEN OMGAAN**

Natuurlijk kunnen onderhoudsbedrijven net zo goed met onze huurders omgaan als onze eigen medewerkers. Veel onderhoudsbedrijven die reparatieverzoeken uitvoeren voor woningcorporaties, beschikken over vaklieden die getraind zijn in de omgang met huurders en in het signaleren van sociale problemen. Ook aan de telefoon, bij het aannemen van het reparatie- en/of serviceverzoek, zijn ze prima in staat om dat op een klantvriendelijke en klantgerichte manier te doen. Een prettig verschil is dat ze vaak minder toegeeflijk zijn naar de huurder toe. Zo blijkt dat bij het uitbesteden van de telefonische aanneme van reparatie- en serviceverzoeken het aantal verzoeken dat voor rekening van de klant stijgt. Eigen medewerkers zijn nogal eens geneigd om na aandringen van de huurder de reparatie voor rekening van de corporatie te nemen.

### **6. BEDENK DAT ONGEVEER 50% VAN DE TELEFOONTJES EN DE HELFT VAN DE FACTUREN BETREKKING HEBBEN OP REPARATIE- EN SERVICEVERZOeken**

Met andere woorden, als het gehele proces van telefonische aanneme tot en met de uitvoering van de reparatie wordt uitbesteed, wordt het een stuk rustiger binnen de eigen organisatie. Dit is ook een reden om de beslissing voor het integraal uitbesteden van het dagelijks onderhoud op strategisch niveau te nemen. Want het is bijvoorbeeld nog maar de vraag of het nieuwe systeem voor digitale facturering zichzelf terugverdient als de helft van de facturen al verdwijnt door de uitbesteden van het onderhoud op basis van afkoop. Of dat het op te richten KCC wel voldoende basis heeft, als straks de helft van de telefoontjes rechtstreeks naar het onderhoudsbedrijf gaat.

### **7. KIES JE PARTNER(S) OP BASIS VAN VERTROUWEN EN ENTHOUSIASME EN NIET OP BASIS VAN PRIJS**

Kern van een goede samenwerkingsrelatie is dat beide partijen gedurende de samenwerking continu het proces verbeteren en optimaliseren. Dat betekent dat het eindpunt niet vaststaat maar dat de kwaliteit en de kostenefficiency elk jaar verbetert. Kortom, samen bewegen in de juiste richting is veel interessanter dan 'stil te staan' met een 'waterdicht' contract.

### **8. 'WEES NIET TE LIEF', HOUD JE AAN DE AFSPRAKEN**

In de praktijk aarzelen woningcorporaties nog vaak om, bij afspraak van een bonus-malusregeling, de malus daadwerkelijk toe te passen. Ze zijn geneigd het een keer door de vingers te zien en in gesprek te gaan met de leverancier. Daarom: houd de relatie zakelijk! Dat betekent ook hard zijn op het moment dat de leverancier zich niet aan zijn afspraken houdt.

# Getrouwd maakt nog niet gelukkig

Ongeveer een derde van de huwelijken leidt tot een echtscheiding. Hoeveel partners bij elkaar blijven maar toch niet gelukkig zijn, vermeldt het CBS er niet bij. We weten wel, dat je na het aangaan van de huwelijksovereenkomst met elkaar moet blijven praten, elkaar ruimte moet gunnen, maar elkaar ook moet aanspreken. Voor de relatie tussen ketenpartners geldt hetzelfde: het echte werk aan de relatie begint pas na het afsluiten van het contract. In het begin van de relatie zijn we verliefd, delen we hetzelfde toekomstbeeld en werken we toe naar heldere verwachtingen en afspraken. Na het tekenen van het contract, lijken we wel te denken dat 'de liefde', de samenwerking en het vertrouwen, als vanzelf overeind blijven. We vervallen in routines, we zien elkaars nadelen, we houden op met praten en zitten onze tijd uit.



De afgelopen jaren neemt het uitbesteden van het dagelijks onderhoud op basis van afkoop per vhe toe. Concepten als regisserend opdrachtgeverschap of resultaatgericht onderhoud hebben een plek gekregen in de strategische overwegingen van woningcorporaties. We spreken niet meer over aannemers maar over ketenpartners. De voorlopers van deze ontwikkeling komen ondertussen op het punt dat het contract overgesloten dan wel opnieuw aanbesteed moet worden. Een moment om even serieus bij stil te staan.

*Het contract waarin u het DO op prestatie aan één of meerdere partners hebt uitbesteed loopt af.....en u bent niet echt tevreden. Veel reparaties vallen buiten de afkoop, wat leidt tot tegenvallende onderhoudslasten. Anderzijds is de waardering door de huurders wel gestegen. Boven alles overheerst het gevoel dat u nog steeds onvoldoende grip hebt op het reparatie- en mutatieonderhoud. Maar u wilt ook niet terug naar vroeger en het DO uitbesteden op regie of op eenheidsprijzen. Hoe kunnen we het straks beter doen?*

*Manager Wonen: 'Het probleem is dat we eigenlijk niet goed weten of we het nu wel of niet goed doen. We weten wat we per reparatieverzoek kwijt zijn, de samenwerking loopt op zich wel goed, maar we missen grip op het proces. We hebben ook niet helder waar we nu precies naar toe willen....'*

## De ervaringen van de voorlopers

We zien bij de voorlopers een aantal terugkerende problemen of verbeterpunten:

- De KPI's zijn niet altijd valide (meten we de juiste dingen) en/of betrouwbaar (wordt dit getal juist gemeten). Daarbij komt dat door de veelheid aan gerapporteerde KPI's veel woningcorporaties door de bomen het bos niet meer zien. Welke KPI doet er nu wel echt toe? En welke is minder relevant of zelfs overbodig?
- Dubbelingen in de processen, elkaars werk overdoen, onvoldoende regie over het gehele proces (van wie dan ook). Dat komt omdat er vaak voor gekozen is een deel van het proces uit te besteden. De aanneme van de reparatieverzoeken blijft bij het KCC, daarna gaat het proces over naar de ketenpartners. Daarbij is de prestatie van de ketenpartner wel benoemd, maar de prestatie van het KCC vaak niet. En wie heeft de regie? Wie stuurt en verbetert het proces?
- Een onvolledig contract: belangrijke zaken zijn niet of onvoldoende geregeld, zoals de KPI's waaraan de opdrachtgever zich moet houden, de demarcatie (wat hoort wel/niet bij het contract), wat te doen in geval van onderpresteren, de overlegstructuur etc.
- Onvoldoende contractbeheer vanuit de opdrachtgever, te weinig capaciteit, onvoldoende competenties. We zien dat de woningcorporatie te weinig adequaat opgeleid personeel beschikbaar heeft, om het contract in de praktijk te beheren en te besturen: het eerste aanspreekpunt voor de ketenpartner, degene die de ketenpartner direct aanspreekt, die controles uitvoert, die de praktijk kent en tegelijk daar bovenuit stijgt om de samenwerking in positieve zin te ontwikkelen.
- Weinig aandacht voor samenwerking en cultuur/gedrag zoals elkaar aanspreken, samen verbeteren, processen 'lean' maken. Altijd wordt uitgesproken dat 'vertrouwen' de basis voor de samenwerking vormt. Haast nooit wordt dat woord 'vertrouwen' uitgewerkt in concrete acties en maatregelen. Wanneer overleggen we over de 'missers'? Hoe vaak zitten we rond de tafel om het proces te verbeteren? Hoe goed kennen we elkaar eigenlijk?

## Bedenk goed wat je wil

Voor het uitbesteden van het DO, het proces reparatieverzoeken en het verhuurmutatieproces, is het onderscheid tussen het uitbesteden van de processtappen en het volledig uitbesteden van een proces (Business Process Outsourcing) van belang. Bij de eerste variant loopt het proces over de grenzen van de organisatie heen en is een optimale samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in het proces essentieel om goede resultaten te leveren. Bij de tweede variant, het uitbesteden van een proces in zijn geheel, komt de regie over het proces voor 100% bij de opdrachtnemer te liggen en is deze volledig verantwoordelijk voor het resultaat.

Variant 1	Variant 2
Werkzaamheden binnen een proces uitbesteden	Proces in zijn geheel uitbesteden Business Process Outsourcing (BPO)
Succes is afhankelijk van optimale samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, de regie wordt gedeeld.	Opdrachtnemer heeft de regie, opdrachtgever kijkt toe en toetst het resultaat.
Resultaatsindicatoren kunnen slechts als toets voor de prestaties van de opdrachtnemer gebruikt worden.	Resultaatsindicatoren dienen ter beoordeling van de prestaties van de opdrachtnemer.
Samen het proces 'lean' maken.	Opdrachtnemer maakt het proces 'lean'.
Match in cultuur is medebepalend voor het succes.	Goed inkopen staat centraal (EMVI).
Opdrachtgever schrijft (een deel van) de werkwijzen voor.	Opdrachtnemer bepaalt hoe er gewerkt wordt.

In de meeste gevallen wordt de eerste variant gebruikt, meerdere processtappen worden uitbesteed, waarbij de opdrachtgever delen van het proces zelf blijft uitvoeren. Denk aan het zelf aannemen van het reparatieverzoek of het zelf uitvoeren van inspecties. Het verhuurmutatieproces wordt zelden in zijn geheel uitbesteed. Het uitvoeren van de voor- en eindinspectie houdt de woningcorporatie het liefst in eigen hand. Duidelijk is dat een proces in zijn geheel uitbesteden 'gemakkelijker' is dan een deel van het proces uitbesteden. Bij BPO gaat het om het afsluiten van een helder contract en goede bewaking van met name kwaliteit, kosten en klanttevredenheid. Dat is toch iets anders dan samen, als opdrachtgever en opdrachtnemer, verantwoordelijk zijn voor het goede verloop van het proces, en dus voor het resultaat.

## En ze leefden nog lang en gelukkig...

Het contract tussen ketenpartners is niet 'tot de dood ons scheidt'. Na enkele jaren loopt het contract af en kunt u het bestaande contract met de ketenpartners verbeteren en oversluiten of opnieuw een aanbesteding doen om een nieuwe partner te vinden. Eerst kijkt u terug om te leren van het verleden. Wat ging goed en wat ging fout en wat was daarbij onze rol. Op basis daarvan richt u de nieuwe relatie in. En u weet nu dat het succes van de samenwerkingsrelatie met ketenpartners ook wordt bepaald door de mate waarin u met elkaar in gesprek blijft, elkaar steeds beter leert kennen, de relatie verbetert én zo aan vertrouwen bouwt.

Enkele aandachtspunten voor wie binnenkort staat voor een (her)aanbesteding van het contract of voor wie overweegt het DO op prestatie uit te besteden:

1. Kies ketenpartners die daadwerkelijk in de samenwerking willen investeren. Kies voor partners waarbij "samenwerking-in-de-keten-met-woningcorporaties" in hun strategie past.
2. Hou het simpel en eenvoudig: geen uitgebreide SLA maar een kort contract met daarin wederzijdse verplichtingen en afspraken, niet een veelheid aan KPI's maar enkele goed gekozen kengetallen. Besef dat veel zaken in de directe operationele samenwerking ingevuld en uitgewerkt moeten worden.
3. Besteed het proces zo ver mogelijk uit en creëer daarmee zo min mogelijk momenten waarop het proces van de ene naar de andere organisatie 'verspringt'.
4. Start, direct na het aangaan van het contract, met bij voorkeur wekelijks overleg over de voortgang. Denk aan een weekstart samen met de ketenpartners over KPI's, 'missers', verwachtingen, afspraken en dergelijke. Gebruik een planbord voor aandachtspunten en technische afspraken. En start daarmee het continu verbeteren van het proces. En doe iets aan teamontwikkeling.
5. Een goed 'huwelijk', goede samenwerking wordt nooit routine; het blijft investeren in elkaar.

# Vertrouwen en controle gaan hand in hand

Ondanks de goede vertrouwensrelatie met je ketenpartners, is een regelmatige onafhankelijke controle van de aanbestedingsbegrotingen goed voor een gedegen bedrijfsvoering. Je wilt immers zeker zijn van een goede en marktconforme prijsstelling. Uiteraard mag de partner er een goede boterham aan overhouden, maar met maatschappelijk geld gaan we maatschappelijk om.



Het is verstandig om een onafhankelijke adviseur met een frisse blik naar bouwbegrotingen, prijsafspraken, afkoopbedragen of prijzenboeken te laten kijken. Een ervaren adviseur doorziet snel waar de begroting efficiënter kan, met als doel om een prijsniveau te bereiken waar zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer tevreden mee zijn. Dit draagt bij aan een goede start van de samenwerking en bevordert een soepel proces. Dit is vooral van belang bij langdurige samenwerkingen met ketenpartners.

Een belangrijk aspect is het meenemen van de specifieke projectomstandigheden, omdat dit altijd maatwerk is. Waar nodig kunnen suggesties gedaan worden voor lagere, realistische prijzen in de aannemersbegroting. Dit wordt doorgaans eerst besproken met de opdrachtgever, waarna de aannemer een lijst met opmerkingen ontvangt. Vervolgens wordt er een gesprek gepland tussen de opdrachtgever, aannemer en de adviseur. In dit overleg wordt gezamenlijk gezocht naar reële bedragen en tijdsinvesteringen, waarbij elkaars expertise wordt gerespecteerd. Dit proces leidt doorgaans tot een bijgewerkte begroting waar alle partijen zich in kunnen vinden, terwijl de goede werkrelatie behouden blijft.

# Wat kan Atrivé voor u betekenen?

Atrivé heeft een lange ervaring met de sturen en organiseren van het onderhoud. Al jaren begeleiden we woningcorporaties bij het op prestatie uitbesteden van het (dagelijks) onderhoud op basis van afkoop per vhe. of in andere samenwerkingsvormen.

## Onze toegevoegde waarde

- We brengen een onafhankelijk advies uit op de vraag of investeren in, en optimaliseren van, de onderhoudsdienst opweegt tegen het uitbesteden. Daarin spelen niet alleen financiële argumenten een rol, maar ook de impact op organisatie en medewerkers, de gevolgen voor de kwaliteit van het onderhoud, voor de huurders en de organisatie als geheel.
- We brengen concrete kennis en ervaring mee met betrekking tot de manier waarop het uitbesteden van onderhoud succesvol vorm kan krijgen.
- We hebben brede ervaring met het optimaliseren van onderhoudsprocessen.
- Ten slotte is het mogelijk binnen Atrivé snel 'door te schakelen' naar specifieke onderhoudskennis ten aanzien van bijvoorbeeld prijsvorming, onderhoudsbeleid en resultaatgerichte contractvorming.

Wij kunnen u op verzoek een lijst referentieopdrachten sturen op een specifiek thema en u kunt ons altijd benaderen voor een vrijblijvend gesprek.

## Onze adviseurs op dit thema



**Ronald Versprille**  
senior vastgoedadviseur  
06 25 05 17 69



**Marissa van Groenestijn**  
senior vastgoedadviseur  
06 25 05 17 35



**Thijs Stoof**  
register kostendeskundige  
06 18 59 54 42



**Eline van der Sluis**  
kostendeskundige en vastgoedadviseur  
06 39 55 02 62