Inkoopprofessionalisering bij het NIOD



Frank Slager

Inkoopprofessionalisering bij het NIOD

Frank Slager
Januari 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: ***Inkoop***

Docentbegeleider: ***Dhr. drs. W.J.M. van der Es***

Medebeoordelaar: Mevr. drs. Y.A. Mante

Opdrachtgever: Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie
Herengracht 380
1016 CJ Amsterdam

Mentor: Dhr. drs. ing. J.G.M. Lammerts

Onderzoeksperiode: April – September 2003

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **professionalisering** van de **inkoop** van het Nederlands Instituut voor oorlogsdocumentatie.
Probleemstelling: Hoe kan de afdeling Bedrijfsvoering effectief inkopen, gericht op een efficiënter gebruik van de beschikbare middelen?
Achterliggende doelstelling: Het ontwikkelen van een algemene visie, het inzichtelijk maken van de inkoopfunctie en het inkoopvolume, de inkoopkosten verlagen en de uitvoering en de kwaliteit van de uitvoering bewaken.
De belangrijkste conclusies zijn:

- Het **inkoopproces** wordt niet consequent doorlopen;
- Er zijn geen medewerkers verantwoordelijk gesteld voor de inhoud en het beheer van de inkoopdossiers;
- Het productpakket kantoorbenodigdheden bestaat uit een groot aantal kleinere bestellingen bij veel leveranciers.
- Er is een aantal **leveranciers** die dezelfde dienstverlening kunnen leveren.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Doorloop het inkoopproces consequent;
- Benoem per productgroep de **verantwoordelijkheid** voor het bewaken van de contractafspraken;
- **Reduceer** het aantal leveranciers van de productgroepen ‘schoonmaak’ en ‘kantoorartikelen’.

Indexreferaat

- Facility Management
- Scriptie
- Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie
- Inkoop
- Inkoopfunctie
- Leveranciersreductie

Managementsamenvatting

In dit rapport wordt het onderzoek naar het functioneren van de afdeling bedrijfsvoering beschreven.

Aanleiding

Het NIOD ondervindt druk op haar jaarlijkse begroting door hogere kosten dan verwacht. Een verhoging van de inkomsten wordt niet verwacht. De opdrachtgever is echter niet alleen geïnteresseerd in efficiënter gebruik van de beschikbare middelen, maar wil ook de administratieve verslaglegging verbeteren. Tevens wil de opdrachtgever de controle op de uitvoering en de bewaking van de inkoop verbeteren en zo effectiever inkopen.
De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Hoe kan de afdeling Bedrijfsvoering effectief inkopen, gericht op een efficiënter gebruik van de beschikbare middelen?

Hoofdlijnen

Het onderzoek is gestart met deskresearch. Er is gebruik gemaakt van literatuurstudie, hiermee is informatie verzameld omtrent efficiënte en effectieve inkoop.
Door middel van inhoudsanalyse van bestaande documenten en empirisch onderzoek is de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven. Vervolgens zijn deze onderzoeksresultaten geanalyseerd. Op basis van de conclusies die hieruit volgen zijn aanbevelingen geformuleerd die de effectiviteit en de efficiency van de inkoop bevorderen. Vervolgens zijn adviezen voor de implementatie geformuleerd en is beschreven wat de baten en lasten zullen zijn als de aanbevelingen geïmplementeerd worden.

Belangrijkste conclusies:

- Het inkoopproces wordt niet consequent doorlopen;
- Er zijn geen medewerkers verantwoordelijk gesteld voor de inhoud en het beheer van de inkoopdossiers;
- Het productpakket kantoorbenodigdheden bestaat uit een groot aantal kleinere bestellingen bij veel leveranciers;
- Er is een aantal leveranciers die dezelfde dienstverlening kunnen leveren.

Belangrijkste aanbevelingen:

- Doorloop het inkoopproces consequent;
- Benoem per productgroep de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de contractafspraken;
- Reduceer het aantal leveranciers van de productgroepen ‘schoonmaak’ en ‘kantoorartikelen’.

Voorwoord

In de periode van 28 April tot 1 oktober 2003 heb ik onderzoek verricht naar de professionalisering van de afdeling bedrijfsvoering van het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD).
Dit onderzoek heeft als doel gehad het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD) te adviseren.

Via deze weg wil ik een aantal mensen die binnen het NIOD werkzaam zijn bedanken. Allereerst wil ik Sjaak Lammerts, hoofd Bedrijfsvoering, bedanken voor zijn begeleiding en adviezen en voor het verlenen van de opdracht. Verder wil ik alle medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering bedanken voor de plezierige periode die ik met hen gehad heb en voor alle hulp die ik heb gekregen bij de opdracht.

Walter van der Es bedank ik voor zijn begeleiding als docentbegeleider. Ook wil ik Yolanda Mante bedanken voor het beoordelen van mijn rapport.

Frank Slager

Amsterdam, januari 2004

Inhoudsopgave: Blz.

Inleiding

1 Organisatiebeschrijving 1
1.1 Het NIOD 1
1.2 De afdelingen van het NIOD 1
1.3 De financiële vooruitzichten van het NIOD 2
1.4 Het inkoopvolume van het NIOD 2
1.5 Het facilitaire inkoopvolume 3
1.6 Inkoopproblemen 4

2 Onderzoeksopzet 5

2.1 Subprobleemstellingen 5
2.2 Onderzoekstype 6
2.3 Onderzoeksmodel 7

3 Theoretische achtergronden ***8***
3.1 Onderzoeksmethoden 8
3.2 De inkoopfunctie 8
3.3 De inkoopfunctie bij overheidsorganisaties 8
3.4 Het racewagenmodel 9
3.5 Het inkoopproces 10
3.6 Inkoopportfolio - analyse 11
3.6.1 Hefboomproducten 12
3.6.2 Routineproducten 12
3.6.3 Knelpuntproducten 13
3.6.4 Strategische producten 13
3.7 Conclusie 13

4 Huidige situatie 14
4.1 Onderzoeksmethoden 14
4.2 Het onderzochte facilitair inkoopvolume 14
4.3 De inkoopfunctie 17
4.3.1 Inkoopbeleid 18
4.3.2 Inkoopproces 18
4.3.3 Organisatie en personeel 19
4.3.4 Methoden en procedures 19
4.3.5 Informatievoorziening 19
4.3.6 Leveranciers 20
4.3.7 Interne klant 20
4.3.8 Prestatie-indicatoren 20
4.4 Conclusie 20

5 Gewenste situatie 21
5.1 Onderzoeksmethoden 21
5.2 Onderzoeksresultaten 21
5.3 Conclusie 21

6 Analyse 22
6.1 Het onderzochte facilitaire inkoopvolume 22
6.2 De inkoopfunctie 22
6.2.1 Inkoopproces 22
6.2.2 Organisatie en personeel 23
6.2.3 Methoden en procedures 24
6.2.4 Informatievoorziening 24
6.2.5 Leveranciers 24
6.2.6 Interne klant 24
6.2.7 Prestatie-indicatoren 24
6.3 Inkoopbeleid 25

6.3.1 Inkoopstrategieën van Kraljic 25
6.4 Conclusie 26

7 Aanbevelingen ***27***
7.1 Conclusies 27
7.2 Aanbevelingen 28

8 Implementatie ***29***

9 Baten/lasten ***31***
9.1 Baten 31
9.1.1 Financiële baten 31
9.1.2 Overige baten 32
9.2 Lasten 32

Literatuuropgave

Inleiding

Dit rapport vormt de afronding van de opleiding Facility Management (FM) aan de Haagse Hogeschool. Het is een beschrijving van het resultaat van het afstudeeronderzoek van Frank Slager bij het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD), bij de afdeling Bedrijfsvoering. Het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie staat centraal binnen het afstudeertraject.
Het onderzoek naar de inkoopprofessionalisering van het NIOD is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Bedrijfsvoering van het NIOD. Het doel van het onderzoek is de inkoopprestaties van de afdeling Bedrijfsvoering te verbeteren, waardoor er effectiever en efficiënter wordt ingekocht.

Aanleiding

Het NIOD ondervindt druk op haar jaarlijkse begroting door hogere kosten dan verwacht. Een verhoging van de inkomsten wordt niet verwacht. De opdrachtgever is echter niet alleen geïnteresseerd in efficiënter gebruik van de beschikbare middelen, maar wil ook de administratieve verslaglegging verbeteren. Tevens wil de opdrachtgever de controle op de uitvoering en de bewaking van de inkoop verbeteren en zo effectiever inkopen.

Probleemstelling

De opdrachtgever (het hoofd Bedrijfsvoering) wenst een onderzoek naar manieren om de inkoopprocessen te professionaliseren. In samenwerking met het hoofd Bedrijfsvoering is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan de afdeling Bedrijfsvoering effectief inkopen, gericht op een efficiënter gebruik van de beschikbare middelen ?

De kernbegrippen uit de probleemstelling zijn:

- De afdeling Bedrijfsvoering van het NIOD: Het onderzoek richt zich op de inkoop van de afdeling Bedrijfsvoering en niet op de inkopen van de overige afdelingen van het NIOD.
- Effectief= doeltreffend[1]: Door een inkoopbeleid gericht op het effectief omgaan met de middelen koopt men in volgens de doelen die men vooraf gesteld heeft aan de inkoop.
- Efficiënt= doelmatig, nuttig effect hebbend[2]: Door een inkoopbeleid gericht op het efficiënt omgaan met de beschikbare middelen koopt men producten en diensten met de juiste prijs /kwaliteitsverhouding in. Door een goede prijs /kwaliteitsverhouding na te streven kunnen gewenste kostenbesparingen worden gerealiseerd.

Werkwijze

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er subprobleemstellingen opgesteld, die stap voor stap de probleemstelling beantwoorden. Enkele subprobleemstellingen zijn gesplitst in meerdere vragen, om een volledig antwoord op de subprobleemstelling te kunnen geven. De subprobleemstellingen zijn:

- *Wat verstaat de literatuur onder effectief en efficiënt inkopen?*
  - *Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een inkoopfunctie?*

[1] Weijnen, A.A., *Prisma woordenboek 'Nederlands', Uitgeverij Het Spectrum, 1997.*
[2] Weijnen, A.A., *Prisma woordenboek 'Nederlands', Uitgeverij Het Spectrum, 1997.*

    - *Hoe kunnen de ingekochte producten en diensten geanalyseerd worden?*
    - *Hoe dient een inkoopfunctie te zijn georganiseerd?*
- *Hoe ziet de huidige inkoopfunctie en het inkooppakket eruit?*
    - *Welke producten en diensten worden ingekocht?*
    - *Hoe is het inkooppakket samengesteld?*
    - *Hoe is de inkoopfunctie georganiseerd?*
- *Wat zijn de wensen van de afdeling Bedrijfsvoering t.a.v. de aanbevolen inkoopsituatie?*
- *Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van de gewenste en de huidige situatie?*
- *Welke aanbevelingen dienen geformuleerd te worden om de probleemstelling te kunnen beantwoorden?*
- *Hoe kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?*
- *Wat zijn de baten en lasten als de aanbevelingen worden geïmplementeerd?*

Opbouw rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 1 is de organisatie van de opdrachtgever beschreven. Hoofdstuk 2 beschrijft de opzet van het onderzoek. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de onderzoeksresultaten van het onderzoek naar de theoretische achtergronden van inkoop. In hoofdstuk 4 zijn de onderzoeksresultaten van het onderzoek naar de huidige inkoopsituatie beschreven. De onderzoeksresultaten van het onderzoek naar de gewenste situatie zijn beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd. In hoofdstuk 7 zijn de aanbevelingen aan de opdrachtgever geformuleerd. In hoofdstuk 8 wordt beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd dienen te worden en in hoofdstuk 9 worden de baten en lasten van het advies beschreven.

Literatuuropgave

Boeken:

- Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek methoden en technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek.* Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997.
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2002-2003,* Haagse Hogeschool, Den Haag, 2002.
- Gelderman, C.J.,Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen, EPN, Houten, 1999.*
- Harink, J.H.A., Telgen, J.: *Inkoopmanagement in gemeenten…op weg naar professionalisering*, eerste druk, tweede oplage, Alphen aan de Rijn, Uitgeverij Samsom, 1999.
- Hijl, Ir.V.S.M., Meer, van der, Mr.D: *Contractenbeheer, theorie en praktijk*. 1997, Tjeenk Willink BV, Alphen aan de Rijn.
- Horst van der, H.J. en Weele van, A.J.: *Overheidsaanschafbeleid. De invloed van EG-regelgeving op de inkopende overheid,* Uitgeverij Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer,1992.
- Lennartz, R.,: *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen,* Factomedia, 2000.
- Padmos, B.,: *De scriptiesupporter,* Garant, Apeldoorn, 2001.
- Rietveld, G.: *Facilitair Inkoopmanagement,* Academic Service, Schoonhoven 1997.
- Verschuren, P., Doorewaard, H.: *Het ontwerpen van een onderzoek,* derde druk, Utrecht, Uitgeverij, 2003.

Syllabi:

- Mante, Y.A.,: *Handleiding schriftelijke rapportage*, Haagse Hogeschool, Den Haag, 1999.
- Es van der, W.J.M., :Reader facilitair inkoopmanagement, Haagse Hogeschool, Den Haag, 2003.

Rapporten:

- Godschalk, M.: *Eersteklas inkopen voor de tweede kamer.* Den Haag, 2003.

Overig:

- KNAW inkoopprocedure voor het NIOD.
- Financieel jaarverslag NIOD 2002.
- Jaarverslag, NIOD 2002.
- Ict beleidplan, NIOD 2001.
- Weele, van, A.,: *Inkoop als professie*, Facto magazine, december 2002.

Internet:

- www.pianodesk.info. (10/06/03)
- www.factomedia.nl. (08/05/03)
- www.niod.nl. (01/07/03)
- www.kostenverlaging.nl. (09/10/03)
- www.inkoop.pagina.nl. (02/06/03)

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de opdrachtgever beschreven.
Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het NIOD en haar afdelingen. Daarna worden de financiële vooruitzichten van het NIOD beschreven. Vervolgens wordt het totale inkoopvolume van het NIOD en het facilitaire inkoopvolume beschreven. Tot slot worden de inkoopproblemen van de opdrachtgever beschreven.

1.1 Het NIOD

Het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD) heeft als doelstelling een toonaangevend instituut te zijn op het gebied van onderzoek en informatievoorziening aangaande de Tweede Wereldoorlog in Nederland en Nederlands- Indië/Indonesië in het bredere kader van de eigentijdse geschiedenis[3].
In 1996 is een proces van versnelde ontwikkeling ingezet: reorganisatie, verhuizing, vernieuwing van de taakstelling, kabinetsbesluit met budgetverhoging en de overgang van verantwoordingsplicht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) naar de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW) per 1 januari 1999. Het werkterrein van het Instituut is toen verruimd en het onderzoeksterrein is geformuleerd als: 'de geschiedenis van de beide wereldoorlogen in hun contemporain historische context, met inbegrip van hun maatschappelijke uitwerking op langere termijn'[4].

1.2 De afdelingen van het NIOD

De algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de resultaten van het NIOD. Er is wekelijks een Management Teamoverleg (MT) over de gang van zaken. Het MT bestaat uit de directeur en de hoofden van de drie afdelingen.
De drie afdelingen van het NIOD (48,6 fte) zijn:

- De afdeling Onderzoek. (21 fte.)
  Deze afdeling verricht wetenschappelijk onderzoek op het werkterrein van het instituut.

- De afdeling Informatie en documentatie (Infodoc). (16.8 fte).
  Deze afdeling zorgt voor het beheren, ontsluiten en ter beschikking stellen van documentatie over de Tweede Wereldoorlog, en alles wat daar direct mee samenhangt.

- De afdeling Bedrijfsvoering. (9.8 fte)
  De ondersteunende, facilitaire taken worden verzorgd door de afdeling Bedrijfsvoering. De afdeling Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor het financieel, materieel en facilitair beheer en de juiste uitvoering van het P&O beleid.
  De werkzaamheden van de afdeling Bedrijfsvoering worden uitgevoerd door 12 medewerkers en zijn verdeeld over 8 functies. Bij deze functies horen verschillende taken en verantwoordelijkheden[5]. De verantwoordelijkheden op het gebied van inkoop worden hoofdstuk 4 en in bijlage 6 beschreven.
  De directeur geeft het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering de verantwoordelijkheid om haar taken voornamelijk naar eigen inzicht te volbrengen[6].

[3] Bron: www.niod.nl/algemeneinformatie.html (01/07/2003)
[4] Bron: www.niod.nl/algemeneinformatie.html (01/07/2003)
[5] Zie bijlage 1 voor de functies van de afdeling Bedrijfsvoering.
[6] Bron: hoofd Bedrijfsvoering, tijdens interview.

1.3 Financiële vooruitzichten van het NIOD

Het NIOD kent verscheidene inkomstenbronnen (baten):

- De jaarlijkse lumpsum van de KNAW.
- Opbrengsten van gedaan werk voor derden.
- Overige inkomsten en subsidies.

De kosten (lasten) van het NIOD zijn onder te verdelen in personele en materiële lasten. Vrije beleidsruimte ontstaat als de totale baten hoger zijn dan de totale lasten. De vrije beleidsruimte toont zich in het exploitatieresultaat[7].
Vrije beleidsruimte bestaat in de eerstkomende jaren. Er zijn echter plannen in ontwikkeling om in 2003 extra structurele uitbreiding te geven aan de capaciteit op het gebied van automatisering en digitalisering en voor de ondersteuning van het beheer van apparatuur in de studiezaal. Teneinde ook in latere jaren een positief resultaat te behalen en beleidsruimte te hebben voor wijzigingen in onderzoek, dienstverlening of bedrijfsvoering wordt gestreefd naar het verwerven van extern gefinancierd onderzoek, waarbij nadrukkelijk ook vanuit de vaste formatie betaalde inzet wordt geleverd. Bij ongewijzigd beleid ontstaat in 2005 een tekort van € 18.000. Na 2006 eindigt het project 'Van Indië tot Indonesië'. Het is op dit moment onduidelijk in hoeverre nieuwe projecten en daaruit voortvloeiende bijdragen zullen zijn verworven[8].
Concluderend is te stellen dat men de komende jaren geen hogere baten verwacht. Om financiële tekorten te voorkomen of te beperken, is het voor het NIOD belangrijk om de totale lasten te verlagen.

1.4 Het inkoopvolume van het NIOD

Het NIOD heeft geen systematisch overzicht van de uitgaven. De gegevens over het inkoopvolume zijn hierdoor niet beschikbaar. Het vaststellen van het inkoopvolume was mogelijk door alle boekingen vanuit de KNAW administratie naar een MS Excel bestand te downloaden en de boekingen per kostenplaats te selecteren.
Het NIOD heeft in 2002 in totaal € 5.275.727,00 uitgegeven aan personele en materiële lasten[9]. Van dit totaal vormt 37% materiële lasten. In tabel 1 staan de materiële lasten van het NIOD.

Tabel 1: de materiële lasten van het NIOD in 2002

Afschrijvingen	126.277
Huisvestingslasten	103.752
Overige materiële lasten	1.684.615
Overige materiële lasten derden	15.867
Financiële lasten	1.854
Totaal lasten	1.932.365

Het grootste gedeelte, 80% van de totale materiële lasten valt ten laste van de afdelingen Onderzoek en Infodoc, nl. €1.550.910[10]. Het overige gedeelte (20%) wordt facilitaire lasten genoemd, daar dit gedeelte voor rekening komt van de afdeling bedrijfsvoering.

[7] Zie in bijlage 2 de exploitatierekening van het NIOD.
[8] Bron: Financieel jaarverslag NIOD 2002, Min. van O,C en W.
[9] Er is gekozen voor de lasten van 2002 omdat dit en tijde van het onderzoek het meest recente overzicht van een volledig boekjaar was.

De huisvestingslasten omvatten €103.752. Aangezien het NIOD gehuisvest is in een monumentaal pand aan de Herengracht te Amsterdam, is dit bedrag laag te noemen. Dit komt doordat het een pand van de Rijksgebouwendienst (RGD) betreft. De KNAW heeft met de RGD een huurcontract voor het pand van NIOD. Het NIOD betaalt derhalve geen huur en geen kosten voor 'groot' onderhoud, zoals schilderwerk, voor het pand waarin zij gehuisvest is. De gerealiseerde huisvestingslasten zijn ontstaan door 'klein'onderhoud, zoals schoonmaak. Voor deze schoonmaak heeft het NIOD overigens door het NIC (Nederlands Inkoop Centrum) een bestek op laten stellen. Het NIC heeft vervolgens een leverancier geselecteerd en controleert periodiek de kwaliteit van de schoonmaak.

1.5 Het facilitaire inkoopvolume

In het onderzoek richt ik mij op het inkoopvolume dat ten laste valt van de afdeling Bedrijfsvoering. Te verwachten is echter, dat de aanbevelingen die aan de afdeling Bedrijfsvoering gedaan worden, eveneens bruikbaar zijn voor de andere afdelingen van het NIOD.
Er is voor de afdeling Bedrijfsvoering gekozen omdat deze afdeling naast de facilitaire inkopen van de eigen afdeling, verantwoordelijk is voor de ondersteuning (advisering en begeleiding) van de inkopen van de afdelingen Onderzoek en Infodoc.
In tabel 2 staat een overzicht van alle facilitaire productgroepen[11].

Tabel 2: Facilitaire productgroepen 2002 (in €)

Naam productgroep	Bedrag	Naam productgroep	Bedrag
Afschrijvingskosten hard/software	**74.866**	**Afvalverwerkingkosten**	**3.622**
Afschrijvingskosten inventaris	**51.411**	**Heffingen en belastingen**	**3.529**
Schoonmaakkosten	**39.081**	**Bewaking gebouwen**	**3.443**
Energiekosten	**26.811**	**Aanschaf bedrijfsmiddelen**	**2.904**
Huurkosten bedrijfsmiddelen	**26.216**	**Hulpmaterialen en comp.supplies**	**2.808**
Onderhoud hard/software	**25.957**	**Drukwerk**	**2.664**
Lasten voorgaande jaren	**21.797**	**Onderhoud gebouw**	**2.148**
Kantoorbehoeften	**19.836**	**Bank-girokosten**	**1.613**
Telefoon en fax	**17.666**	**Representatie/pr**	**672**
Overige bedrijfskosten	**16.180**	**Onderhoud bedrijfsmiddelen**	**300**
Portokosten	**12.393**	**Dot.dubieuze debiteuren**	**248**
Wasserij/linnen	**8.018**	**Aanschaf computerhardware**	**116**
Reis/verblijfkosten	**6.076**	**Aanschaf kantoormeubilair**	**109**

[10] Dit cijfer geeft echter een enigszins vertekend beeld, daar in 2002 de afronding van een omvangrijk project (Srebrenica-rapport) plaatsvond. Dit project bracht o.a. hoge materiële lasten mee. Met hoge lasten als deze verwacht het NIOD de komende jaren niet geconfronteerd te worden.
[11] zie bijlage 3 voor een uitgebreid overzicht van de ingekochte productgroepen.

Huishoudelijke artikelen	**5.783**	**Koersverschillen**	**59**
Onderhoud machines/installaties	**5.073**	**Catering**	**56**
		----------	**---------**
		Totaal	**€381.455**

1.6 Inkoopproblemen

De opdrachtgever geeft de volgende inkoopproblemen aan:

- Een volledig inzicht in de afdeling en de inkopen ontbreekt;
- Het vermoeden bestaat dat er niet efficiënt wordt ingekocht;
- Er is geen volledig overzicht van contractverplichtingen en contractafspraken;
- Factuurcontrole gaat moeizaam;
- Onderhoudsmensen worden vaak niet aangestuurd en gecontroleerd.

De problemen zijn urgent, omdat het NIOD verwacht in de toekomst te moeten gaan bezuinigen.(zie 1.3) De huidige interesse van de opdrachtgever naar oplossing van het probleem komt daarnaast voort uit de volgende ontwikkelingen:

- Besparingen in het ene jaar kunnen sinds enige jaren dienen ter compensatie van uitgaven in het andere jaar[12].
- Een verdubbeling van de uitgaven van het NIOD sinds het NIOD 5 jaar geleden een projectgerichte verruiming van het werkterrein onderging. Hierdoor is het totale bedrag dat aan inkoop wordt uitgegeven sterk gestegen.
- Het NIOD heeft als doelstelling geformuleerd de administratieve organisatie meer te formaliseren en te professionaliseren en zodoende een betere kwaliteit van administratie en verslaglegging te bewerkstelligen[13].

[12] Bron: hoofd Bedrijfsvoering, tijdens interview.
[13] Bron: Financieel jaarverslag NIOD 2002.

2 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk bevat de beschrijving van het onderzoeksproces. In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe het onderzoek naar het beantwoorden van de probleemstelling is opgezet.

In dit hoofdstuk zal beschreven worden op welke subprobleemstellingen het onderzoek een antwoord dient te geven om de probleemstelling te beantwoorden. Hierna wordt beschreven voor welk onderzoekstype er is gekozen. Ten slotte wordt het onderzoeksmodel beschreven.

2.1 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling op te kunnen lossen, zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- *Wat verstaat de literatuur onder effectief en efficiënt inkopen?*
  - *Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een inkoopfunctie?*
    Deze vraag is gesteld om de taken en verantwoordelijkheden van een inkoopfunctie te kunnen benoemen.

  - *Hoe kunnen de ingekochte producten en diensten geanalyseerd worden?*
    Deze vraag is gesteld om een middel te vinden om de ingekochte productgroepen te analyseren. Met dit middel dient inzicht in de samenstelling van het inkooppakket verworven te worden. Tevens dient het middel de beste inkoopstrategie per productgroep te tonen.

  - *Hoe dient een inkoopfunctie te zijn georganiseerd?*
    Deze vraag is gesteld om richtlijnen te vinden voor een effectieve en efficiënt georganiseerde inkoopfunctie.

- *Hoe ziet de huidige inkoopfunctie en het inkooppakket eruit?*
  - *Welke producten en diensten worden ingekocht?*
    Deze vraag is gesteld om een overzicht te krijgen van de ingekochte productgroepen en om deze te kunnen analyseren.

  - *Hoe is het inkooppakket samengesteld?*
    Deze vraag is gesteld om de samenstelling van het inkooppakket te kunnen beschrijven. Bij de samenstelling van het inkooppakket gaat het om het inkoopaandeel en het aantal leveranciers per productgroep.

  - *Hoe is de inkoopfunctie georganiseerd?*
    Deze vraag is gesteld om de huidige organisatie van de inkoopfunctie te kunnen beschrijven.

- *Wat zijn de wensen van de afdeling Bedrijfsvoering t.a.v. de aanbevolen inkoopsituatie?*
  Deze vraag is gesteld om te kunnen beschrijven wat de wensen van de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering zijn ten opzichte van de aanbevolen situatie. Het doel is hier om te weten te komen hoe de afdeling Bedrijfsvoering denkt effectiever en efficiënter te kunnen inkopen.

- *Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van de gewenste en de huidige situatie?*
  Deze vraag is gesteld om de mogelijkheden en beperkingen van het onderzoek aan te duiden. Na analyse van de onderzoeksresultaten kunnen conclusies worden getrokken.

- *Welke aanbevelingen dienen te worden geformuleerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden?*
  Deze vraag is gesteld om aanbevelingen te kunnen formuleren die de probleemstelling . kunnen beantwoorden. De aanbevelingen zijn op basis van de conclusies geformuleerd.

- *Hoe kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?*
  Deze vraag is gesteld om het voor de opdrachtgever mogelijk te maken de aanbevelingen te implementeren, zodat de aanbevelingen ook de gewenste resultaten zullen behalen.

- *Wat zijn de baten en lasten als de aanbevelingen worden geïmplementeerd?*
  Deze vraag is gesteld om de verwachte resultaten van de aanbevelingen te kunnen beschrijven, zodat de opdrachtgever kan zien wat de consequenties zijn als de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

De onderzoeksresultaten zijn in de hoofdstukken 3, 4 en 5 beschreven. De onderzoeksmethoden van deze hoofdstukken zullen per hoofdstuk worden beschreven.

2.2 Onderzoekstype

Bij het onderzoekstype kan er onderscheid gemaakt worden tussen drie indelingen. Ten eerste is er onderscheid te maken tussen praktijkgericht en theoriegericht onderzoek, ten tweede tussen kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Ten derde wordt er onderscheid gemaakt tussen beschrijvend onderzoek, explorerend onderzoek en toetsend onderzoek.

Het onderzoek bij het NIOD is een praktijkgericht onderzoek. Het gaat erom de inkopen efficiënter te laten verlopen door het doen van aanbevelingen, die veranderingen van de werkwijze van de afdeling Bedrijfsvoering van het NIOD inhouden. Een praktijkgericht onderzoek is een onderzoek waarbij het niet gaat om kennis 'om de kennis', zoals in een theoriegericht onderzoek, maar is het de bedoeling een bijdrage te leveren aan een interventie ter verandering van een bestaande praktijksituatie[14].

De indeling kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gebaseerd op het soort gegevens dat verzameld wordt. Het onderzoek naar de effectiviteit en efficiency van de afdeling Bedrijfsvoering kan worden beschouwd als zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Dit betekent dat in het onderzoek naar de inkooporganisatie voornamelijk gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve gegevens. Kwalitatieve gegevens hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van het gezochte verschijnsel[15]. Kwalitatief onderzoek is hier het meest geschikt, omdat deze methode de perspectieven en de interpretatie van de respondenten centraal stelt. Het onderzoek naar het inkooppakket kan worden beschouwd als kwantitatief onderzoek. Kwantitatieve gegevens hebben betrekking op de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets of iemand[16]. Het kwantitatieve onderzoek is

[14] Verschuren, P. en Doorewaard, H.: *Het ontwerpen van een onderzoek*. Derde druk. Utrecht. Uitgeverij Lemma BV, 2003.
[15] Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek*. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997.
[16] Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het*

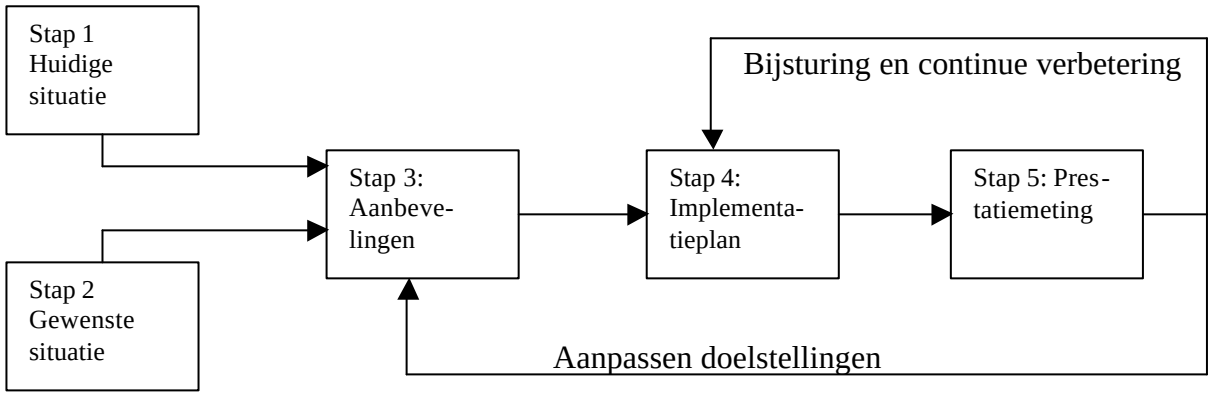
noodzakelijk omdat dit de enige manier is om inzicht te verschaffen in de omvang en samenstelling van het inkooppakket.

Bij de derde indeling kan er onderscheid worden gemaakt tussen beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek[17]. In een explorerend onderzoek worden er een aantal zaken verkend. Het gaat hier niet alleen om het beschrijven van de kenmerken, maar ook om de relaties tussen de kenmerken. Met een explorerend onderzoek wil men tot verklaringen van verschillen en samenhangen komen. Wanneer men een toetsend onderzoek verricht, bestaat er reeds een verklaring. Gedurende het toetsend onderzoek controleert men of de verklaringen kloppen. Bij een beschrijvend onderzoek gaat het om het beschrijven en catalogiseren van het voorkomen van één of meer kenmerken binnen een specifieke groep. Het onderzoek naar de effectiviteit en efficiency van de afdeling Bedrijfsvoering is voornamelijk een beschrijvend onderzoek. Het onderzoek gaat om een aantal kenmerken van de afdeling Bedrijfsvoering, waarbij de manier waarop de afdeling Bedrijfsvoering efficiënter en effectiever kan inkopen wordt beschreven.

2.3 Onderzoeksmodel

Voor het onderzoek bij het NIOD is voor het model van Gelderman en Albronda gekozen omdat het concreet aanwijsbare stappen toont die het professionaliseren van de inkoop goed mogelijk maakt. In figuur 1 is het onderzoeksmodel weergegeven.

Figuur 1: Het onderzoeksmodel



Uitleg onderzoeksmodel:

- Het doel van stap 1 is de huidige situatie van de afdeling bedrijfsvoering te beschrijven. (zie hoofdstuk 4)
- Het doel van stap 2 is het beschrijven van de gewenste situatie. (zie hoofdstuk 5)
- In stap 3 worden de gewenste situatie en de huidige situatie met elkaar vergeleken. Op basis hiervan worden aanbevelingen geformuleerd. (zie hoofdstuk 6 en 7)
- Op basis van de aanbevelingen wordt een plan beschreven voor de implementatie van de aanbevelingen. (zie hoofdstuk 8)
- In stap 5 staat de meting van de inkoopprestaties centraal. Aan de hand van de prestaties (zie hoofdstuk 9) van het inkoopplan kan de opdrachtgever beslissen over de voortgang van het inkoopplan.

---

opzetten en uitvoeren van een onderzoek. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997.

[17] Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek*. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997.

3 Theoretische achtergronden

In dit hoofdstuk zal de volgende subprobleemstelling beantwoord worden: W*at verstaat de literatuur onder effectief en efficiënt inkopen?*
Deze subprobleemstelling wordt beantwoord door antwoord te geven op de volgende vragen:

- *Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een inkoopfunctie?*
- *Hoe kunnen de ingekochte producten en diensten geanalyseerd worden?*
- *Hoe dient een inkoopfunctie te zijn georganiseerd?*

3.1 Onderzoeksmethoden

Om de onderzoeksresultaten van dit hoofdstuk te kunnen vergaren heeft er deskresearch plaatsgevonden in de vorm van literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek heeft bijgedragen aan de definiëring van cruciale begrippen in het onderzoek als effectief en efficiënt inkopen. In dit hoofdstuk zijn relevante inkooptheorieën en -achtergronden behandeld. Het resultaat van dit hoofdstuk betreft algemene informatie over de inkoopfunctie, de inkoopportfolio en de inkooporganisatie. Het resultaat is een beschrijving van effectief en efficiënt inkopen.

3.2 De inkoopfunctie

Een algemene, bruikbare omschrijving van de inkoopfunctie luidt: 'Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (diensten en goederen) van externe bronnen te betrekken'[18].
Harink en Telgen (1999) zien voor de inkoopfunctie de volgende primaire taken en verantwoordelijkheden:

- Zorgen voor continuïteit van het bedrijfsproces;
- Inkoopgebonden kosten reduceren;
- De strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten verminderen;
- Bijdragen leveren aan technische product - en procesvernieuwing. (door de inbreng van leveranciers)

De huidige economische en politieke omstandigheden dwingen organisaties tot een bezinning op de uitgaven. 'Inkopers kunnen dikwijls bijdragen aan het verbeteren van het bedrijfsresultaat door anders in te kopen'[19].

3.3 De inkoopfunctie bij overheidsorganisaties

De inkoopfunctie binnen de Overheid heeft een aantal specifieke eigenaardigheden die sterk afwijken van de inkoopfunctie binnen handelsondernemingen.
De belangrijkste kenmerken:

- 'Budgetbeleid:
  De vraag van de Overheid is inflexibel. Het begrotingssysteem leidt er toe dat goederen in een bepaald begrotingsjaar in het budget zijn opgenomen en ook in dit jaar moeten worden uitgegeven. Wanneer men budget overhoudt vloeit dit terug naar algemene middelen.
- Openbare verantwoordelijkheidsplicht:
  Voor alle goederen die de Overheid aanschaft bestaat een openbare verantwoordingsplicht die is vastgelegd in de grondwet. De Algemene Rekenkamer is

[18] Gelderman, C.J.,Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*, EPN, Houten, 1999.
[19] Weele, van, A.: *Inkoop als professie*, Facto magazine, december 2002.

belast met de controle. Het gevolg van de omslachtige inkoopprocedure is dat zij wordt gekenmerkt door traagheid, risicomijdend en vele ingebouwde veiligheden'[20].

3.4 Het racewagenmodel

Volgens Harink en Telgen (1999) kan de totale inkoopfunctie worden gedefinieerd als een verzameling van onderdelen in hun onderlinge samenhang. Dit is visueel weergegeven in figuur 2: Het 'racewagen-model' (u kijkt tegen de achterkant van de racewagen aan).
Voor het onderzoek bij het NIOD is voor dit model gekozen omdat dit model de complete inkoopsituatie toont. Tevens komen de ineffectieve en inefficiënte inkoopactiviteiten door middel van dit model goed naar voren.
De verschillende onderdelen van de inkoopfunctie zijn:

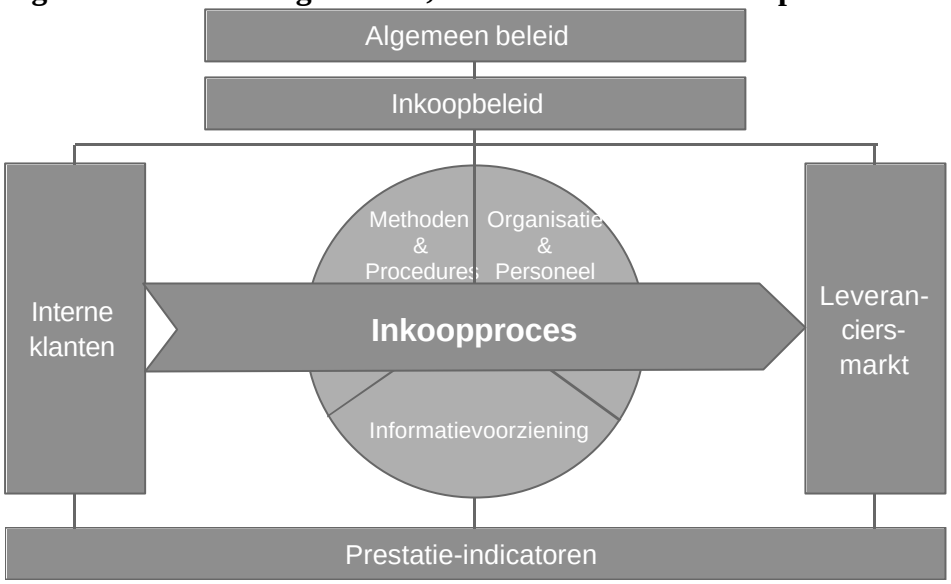
- Het uitvoeren van het ***inkoopproces*** is het hart van de inkoopfunctie;
- De keuzen die in de verschillende fasen van het inkoopproces worden gemaakt zijn afhankelijk van het ***inkoopbeleid*** van de organisatie;
- Het inkoopbeleid wordt afgeleid uit het ***organisatiebeleid;***
- ***Interne klanten;*** dit zijn de medewerkers van het NIOD voor wie de producten en diensten ingekocht worden (gebruikers);
- De ***leveranciersmarkt;*** hier worden de producten en diensten ingekocht.

Bovendien is het noodzakelijk het inkoopproces goed te ondersteunen. Dit gebeurt door:

- ***Methoden en procedures*** die worden gehanteerd (bijvoorbeeld offertebeoordelingsmethoden en aanbestedingsprocedures);
- Invulling van de ***personele en organisatorische aspecten*** (bijvoorbeeld een inkoopafdeling);
- ***Informatievoorziening*** voor de betrokkenen bij de inkoopprocessen zelf, maar ook voor de andere medewerkers in de organisatie en zelfs voor de leveranciers;
- Ten slotte kunnen regelmatige ***metingen van de prestaties*** van de totale inkoopfunctie nuttige informatie opleveren voor eventuele bijsturing van alle eerdergenoemde onderdelen.

[20] Horst van der, H.J. en Weele van, A.J.: Overheidaanschafbeleid. De invloed van EG-regelgeving op de inkopende overheid. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1992.

Figuur 2: Het racewagenmodel, onderdelen van de inkoopfunctie



Bron: Lennartz, R.,: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, Factomedia, 2000.

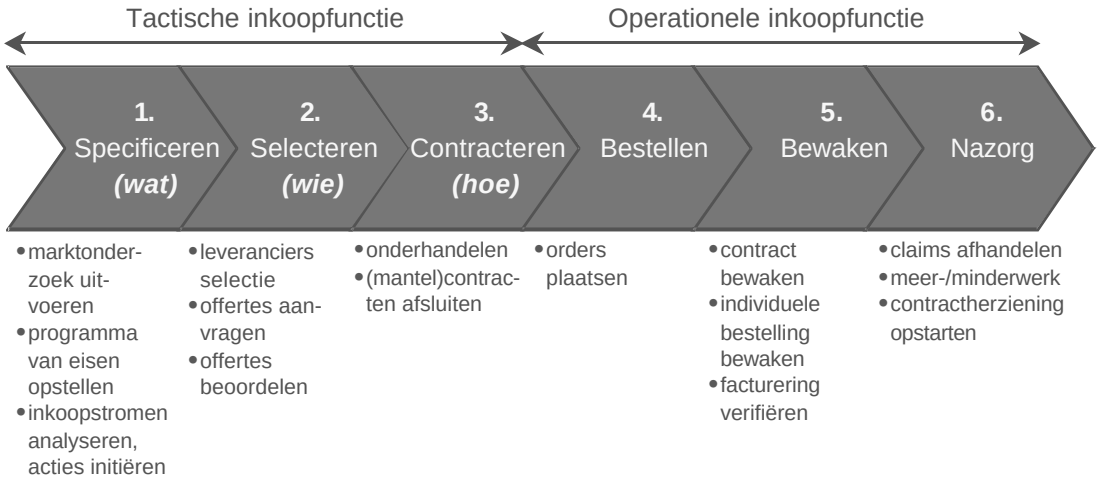
3.5 Het inkoopproces

Volgens Van Weele (1998) bestaat het inkoopproces uit een aantal inkoopactiviteiten. Deze activiteiten kunnen in een zestal fasen worden onderverdeeld:

1 Specificeren;
2 Selecteren;
3 Contracteren;
4 Bestellen;
5 Bewaken;
6 Nazorg.

In de praktijk worden deze fasen niet altijd even uitgebreid (soms zelfs helemaal niet) uitgevoerd, zoals ook zal blijken in het onderzoek bij het NIOD. De keuze daarvoor is onder andere afhankelijk van de specifieke situatie, die mede wordt bepaald door het in te kopen product of de in te kopen dienst en bijv. de relatie met leveranciers. Het kan ook voorkomen dat activiteiten uit verschillende fasen tegelijkertijd worden uitgevoerd. Er kunnen bijv. nieuwe bestellingen worden geplaatst (bestelfase), terwijl op hetzelfde moment voor eerder geplaatste bestellingen de facturen worden gecontroleerd en betaald (bewaakfase).
In figuur 3 zijn de fasen die binnen het inkoopproces vallen, weergegeven.

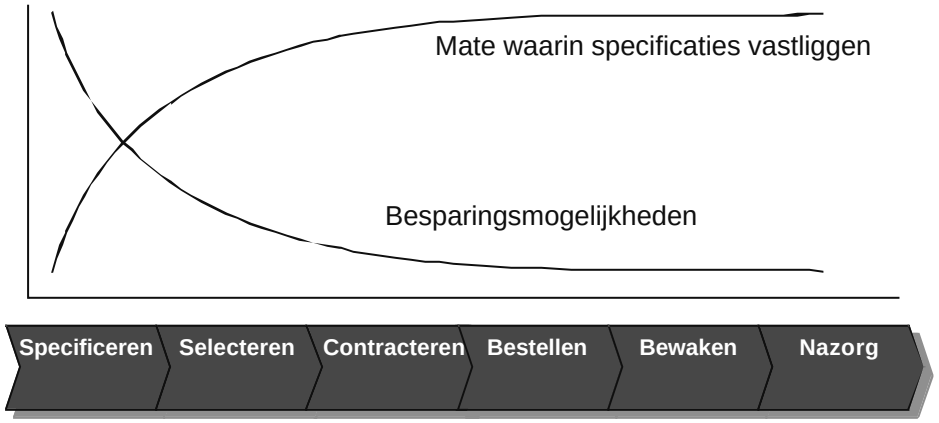
Figuur 3: De fasen in het inkoopproces.



Bron: Lennartz, R.,: *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*, Factomedia, 2000.

De zes fasen van het inkoopproces worden ook wel onderverdeeld in de tactische of operationele inkoopfunctie. (zie figuur 3)
Het onderscheid tussen beide ligt op het punt waar het contract wordt afgesloten. De tactische inkoop houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van een bestaand contract.
Besparingen op de inkoopkosten kunnen voornamelijk in de eerste 3 fasen worden gerealiseerd. (de tactische inkoopfunctie) Dit is te zien in figuur 4.

Figuur 4: De invloed van de fasen van het inkoopproces op de inkoopkosten.



Bron: Lennartz, R.,: *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*, Factomedia, 2000.

3.6 Inkoopportfolio - analyse

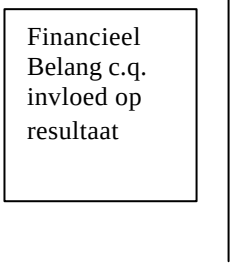
Dhr. P. Kraljic heeft een model ontwikkeld dat als hulpmiddel is gekozen bij het analyseren van de ingekochte producten en diensten van het NIOD. Hierdoor kan inzicht in het leveranciersbestand, het inkooppakket en de inkoopmarkt worden verkregen. Er is voor dit model gekozen omdat het model van Kraljic een goed overzicht biedt van het inkooppakket van het NIOD en omdat er door middel van de analyse van Kraljic inzicht bestaat in de ingekochte productgroepen. Ook zijn er strategieën ontwikkeld op de inkoop van de

productgroepen, ten behoeve van verbetering van de efficiency. (In figuur 5 zijn de strategieën vetgedrukt; concurrentiestelling, samenwerking e.v.)
Het inkoopportfolio - model maakt gebruik van twee groepen van variabelen:

- Invloed op de het bedrijfsresultaat (duur/goedkoop)
- Het inkooprisico (veel/weinig leveranciers)

In te kopen producten en diensten worden getypeerd naar de invloed op het bedrijfsresultaat van de organisatie. Producten met een relatief groot inkoopaandeel verhogen bijvoorbeeld de strategische kwetsbaarheid van een organisatie. Het inkooprisico wordt voornamelijk bepaald door het aantal leveranciers van wie een product kan worden betrokken.

Figuur 5: Het Kraljic-model



Hefboomproducten -alternatieve leveranciers beschikbaar -substitutie mogelijk **Concurrentiestelling**	*Strategische producten* -moeilijk om te wisselen van leverancier -kritisch voor kostprijs en levering **Samenwerking**
Routine producten -groot aanbod -grote diversiteit aan producten -bewerkelijk **Raamcontracten**	*Knelpuntproducten* -monopolistische markt -hoge entreebarrières **Veiligstellen/alternatieven**

Inkooprisico c.q. toeleveringsrisico (weinig leveranciers=hoog risico)

Bron: Kraljic (1983)

Door Kraljic wordt met twee variabelen het totale inkooppakket onderverdeeld in vier categorieën:

3.6.1 Hefboomproducten

De eerste categorie is die van de hefboomproducten. Een hefboomproduct wordt ook wel opbrengstverhogende of sleutelproduct genoemd, omdat ze een relatief grote onderhandelingsruimte kennen. Het inkooprisico van hefboomproducten is laag en de producten worden dan ook vaak van verschillende leveranciers betrokken. De producten hebben echter een relatief groot aandeel in de kostprijs en zijn daardoor van invloed op de strategische kwetsbaarheid van de onderneming. Zo kan een relatief kleine prijswijziging relatief sterk doorwerken in de kostprijs van het eindproduct.
Doordat de leverancier afhankelijk is van de afnemer, kennen deze producten een relatief grote onderhandelingsruimte. Niet het realiseren van de laagste prijs is hier echter het belangrijkste, als wel het ongestoord laten verlopen van de organisatieprocessen. Dit kan het bestellen van kleinere hoeveelheden impliceren.

3.6.2 Routineproducten

De tweede categorie is die van de routineproducten. Routineproducten leveren in de regel weinig inkooptechnische problemen op. Het inkooprisico is laag en de invloed op de winst is gering. In de praktijk vallen veel items in deze categorie. Voorbeelden van routineproducten zijn standaardcomponenten, onderhoudsmaterialen en kantoorbenodigdheden. Het kopen tegen lage prijzen is een kenmerk van routineproducten. Aangezien er wat de levering van deze producten betreft, alternatieven zijn, staat het streven naar vaste relaties met een

leverancier niet centraal in de inkoopstrategie. Routineproducten vergen in de regel 80% van de mens- en systeemcapaciteit van de inkoopafdeling, terwijl ze slechts 20% van de inkoopomzet vertegenwoordigen. Het is daarom zaak de inkoop- en bestelfunctie efficiënt te organiseren door de logistieke en administratieve complexiteit te verminderen. Inkopers zullen met de leveranciers van deze producten tot eenvoudige en efficiënte bestelroutes dienen te komen.

3.6.3 Knelpuntproducten

De derde categorie is die van de knelpuntproducten. Knelpuntproducten hebben een minder grote invloed op de winst, aangezien ze een relatief geringe waarde vertegenwoordigen. Deze producten zijn echter kwetsbaar wat de toelevering betreft, waardoor er met name logistieke knelpunten kunnen ontstaan. Met betrekking tot knelpunten is de onderhandelingspositie in beginsel niet sterk.

3.6.4 Strategische producten

De vierde categorie is die van de strategische producten. Strategische producten ten slotte zijn producten met een hoog inkooprisico en een grote invloed op de winst. Met leveranciers van strategische producten kunnen vergaande vormen van samenwerking worden aangegaan. Bij de strategische goederen dienen organisaties zich af te vragen waarom men afhankelijk is van zo weinig leveranciers en de aandacht te richten op vinden van alternatieve leveranciers.

3.7 Conclusie

Efficiënt inkopen kan volgens de theorie worden bereikt:

- Als de inkoopfunctie is vormgegeven volgens het racewagenmodel. Hier dient vooral aandacht te worden besteed aan de tactische inkoopfuncties. (specificeren, selecteren en bewaken)
- Als het productpakket wordt geanalyseerd door middel van de Kraljic –matrix. Vervolgens bij de verwerving van de producten dient de inkoopstrategie hierop te worden afgestemd.

Effectief inkopen kan volgens de theorie worden bereikt:

- Als de inkoopfunctie is vormgegeven volgens het racewagenmodel. Voor verbetering van de controle van de inkopen dient vooral aandacht te worden besteed aan de bewaakfase en de nazorgfase in het inkoopproces.

4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven. De volgende subprobleemstelling zal in dit hoofdstuk beantwoord worden:
Hoe ziet de huidige inkoopfunctie en het inkooppakket eruit?

De subprobleemstelling wordt beantwoord door antwoord te geven op de volgende vragen:

- *Welke producten en diensten worden ingekocht?*
- *Hoe is het inkooppakket samengesteld?*
- *Hoe is de inkoopfunctie georganiseerd?*

In dit hoofdstuk worden eerst de resultaten van het onderzoek naar het facilitair inkoopvolume beschreven. Vervolgens zal de samenstelling van het facilitaire inkooppakket en de huidige inkoopfunctie beschreven worden.

4.1 Onderzoeksmethoden

Door middel van de volgende onderzoeksmethoden is de huidige situatie onderzocht:
Door middel van deskresearch, in de vorm van inhoudsanalyse van documenten. De onderzochte documenten bestaan uit: contracten, inkoopgegevens uit het administratieve systeem, financiële rapportages, memo's en beschreven procedures. Documenten als de 'KNAW'- inkoopprocedure, de handtekeningenlijst, de contracten, de contractdossiers, het crediteurenregister en alle inkopen van 2002 zijn geanalyseerd. Deze documenten tonen wat er ingekocht is en hoe deze inkopen tot stand zijn gekomen.
Er is voor inhoudsanalyse van deze documenten gekozen om te kunnen toetsen welke inkoopactiviteiten in de inkooppraktijk al dan niet bijdragen aan de effectiviteit en de efficiency van de inkopen.

Door middel van empirisch onderzoek:
Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verkregen door observaties en ondervragingen van personen. Het empirisch onderzoek bij het NIOD heeft plaatsgevonden door medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering te ondervragen. Het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering, de coördinator financiële administratie, de coördinator MIS en AO en medewerkers AZ is gevraagd naar:

- Hun inkooptaken en -verantwoordelijkheden;
- Het verloop van de inkoopprocessen.

Er is voor het interviewen van deze medewerkers gekozen omdat zij de meeste inkooptaken vervullen en de meeste kennis hebben van de huidige situatie.
De methode van interviewen is gekozen vanwege het feit dat een klein aantal personen (10) bij de afdeling Bedrijfsvoering werkt, terwijl een enquête geschikter is om grotere onderzoekspopulaties te onderzoeken[21].

4.2 Het onderzochte facilitaire inkoopvolume

De afdeling Bedrijfsvoering mist inderdaad een duidelijk overzicht van de facilitaire kosten. In de administratie zijn wel productgroepen en kostenplaatsen aangegeven, maar deze staan door elkaar en zijn niet per productgroep en/of per kostenplaats gerubriceerd. Zo stonden alle

[21] Verschuren, P. en Doorewaard, H.: *Het ontwerpen van een onderzoek*. Derde druk. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 2003.

in 2002 ingekochte productgroepen door elkaar. De productgroep met het nummer 4980 voor 'overige bedrijfskosten' bevat zelfs allerlei inkopen waarbij niet is te zien om welke producten het gaat. De 'overige bedrijfskosten' zijn hierdoor ook niet meegenomen in het onderzoek.
Om een overzicht te genereren is eerst gezocht naar een gebruiksvriendelijker rubricering. Het totale onderzochte facilitaire inkooppakket bestaat uit de productgroepen die de afdeling Bedrijfsvoering aanschaft. Om dit pakket te rubriceren is een selectie gemaakt van productgroepen, A) waarvoor alleen de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering verantwoordelijk zijn, B) die een groter inkoopvolume dan €2.000 per jaar hebben en C) die herhaaldelijk worden besteld. Het onderzochte inkoopvolume bevat derhalve exploitatielasten en geen vaste lasten[22].
In overleg met de opdrachtgever en op basis van literaire studie[23] zijn productpakketten gevormd:

1. Automatisering en telematica
2. Huisvesting
3. Kantoorbenodigdheden

Vervolgens is uit alle inkopen van 2002 een overzicht gemaakt van het te onderzoeken facilitaire inkoopvolume per productpakket en per productgroep. (zie tabel 3)

Tabel 3: Facilitair inkoopvolume per rubriek en per productgroep (bedragen in €)

	Totaalbedrag	Inkoop aandeel	Aantal facturen	Aantal leveranciers
1 Automatisering en telematica				
-5750 huur bedrijfsmiddelen	26.216	15%	30	5
-4700 telefoon en fax	17.666	11%	31	5
-5810 onderhoud machines/ installaties	5.073	3%	16	9
Totaal	**48.955**	**29%**	**77**	**19**
2 *Huisvesting*				
-5800 onderhoud gebouw	2.148	1%	11	6
-4550 energie	26.811	16%	27	2
-5520 schoonmaak	39.081	23%	33	7
-5521 wasserij/linnen	8.018	5%	12	2
-4520 afvalverwerking	3.622	2%	18	2
-5530 bewaking gebouw	3.443	2%	10	5
Totaal	**83.123**	**49%**	**111**	**24**
3 Kantoorbenodigdheden				
-3000 kantoorbehoeften	19.836	12%	76	21
-3030 huishoudelijke artikelen	5.783	3%	49	6
-4720 porto	12.393	7%	22	6
Totaal	**38.012**	**22%**	**147**	**33**
Totaal facilitair inkoopvolume	**€170.090**	**100%**	**335**	**76**

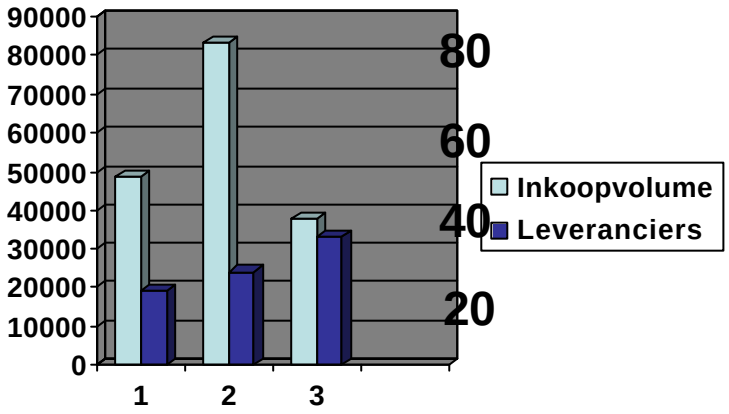
[22] Zie bijlage 4 voor een uitgebreid overzicht van alle facilitaire inkopen per productgroep per boeking
[23] Gelderman, C.J.,Albronda, B.J.: *Professioneel inkopen*, EPN, Houten, 1999.

Uitleg tabel 3:

- Het inkoopaandeel is het aandeel dat een productgroep en/of productpakket heeft in het totale facilitaire inkoopvolume.
- Het facilitaire inkoopvolume is 100% van het inkoopaandeel. Ter vergelijking: Het facilitaire inkoopvolume is 45% van het totale inkoopvolume van de afdeling Bedrijfsvoering, en 9% van het totale inkoopvolume van het NIOD.

Het totale facilitaire inkoopvolume is slechts 9% van het totale inkoopvolume van het NIOD. De overige 91% wordt gevormd door o.a. de facilitaire vaste lasten, de afschrijvingen en de inkoopkosten van de afdelingen Onderzoek en Infodoc. Voor de opdrachtgever is het in tabel 3 geselecteerd facilitaire inkoopvolume direct beïnvloedbaar, doordat het exploitatielasten bevat en geen vaste lasten. Daarom is dit facilitaire inkoopvolume onderzocht.
Per inkooppakket is onderzocht hoeveel facturen moesten worden verwerkt. Daarnaast is onderzocht hoe hoog het aantal leveranciers per inkooppakket is.
Vervolgens zijn de productpakketten onderzocht naar het aantal facturen en leveranciers.
In tabel 4 is het aantal leveranciers per productpakket weergegeven. Hierin is te zien hoe hoog het inkoopvolume per leverancier is.

Tabel 4: Leveranciers per productpakket

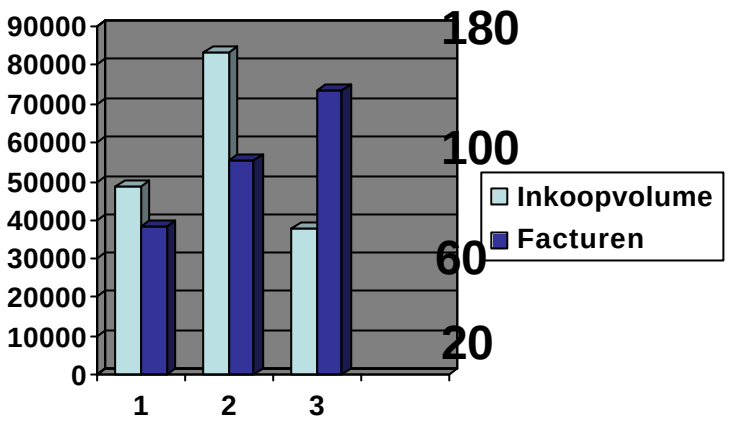


Uit tabel 4 blijkt het volgende:

- Het inkoopvolume per leverancier van productpakket 1 (automatisering en telematica) is €4577 (48955/19);
- Het inkoopvolume per leverancier van productpakket 2 (huisvesting) is €3643 (83123/24);
- Het inkoopvolume per leverancier van productpakket 3 (kantoorbenodigdheden) is €1152. (38012/33).

In tabel 5 is het inkoopvolume per factuur weergegeven. Hierin is de hoogte van het gemiddelde bedrag per factuur te zien.

Tabel 5: het inkoopvolume per factuur

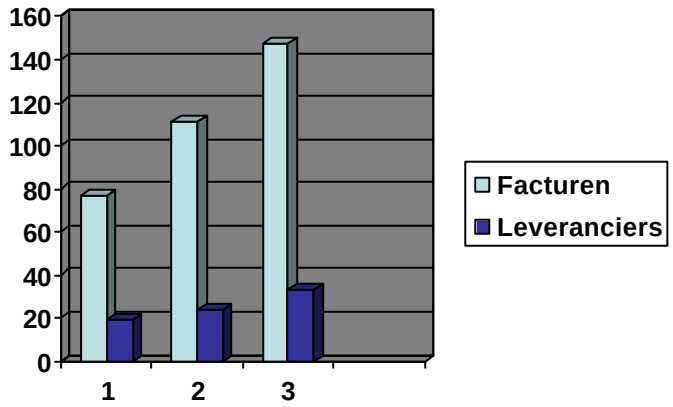


Uit tabel 5 blijkt het volgende:

- Het inkoopvolume per factuur van productpakket 3 het laagst is, nl. €259. (38012/147);
- Het inkoopvolume per factuur van productpakket 2 is het hoogst, nl. €749. (83123/111);
- Het inkoopvolume per factuur van productpakket 1 is €636 (48955/77).

In tabel 6 is het aantal facturen en leveranciers per productpakket weergegeven. Hierin is te zien hoeveel facturen er per leverancier zijn.

Tabel 6: het aantal facturen per leverancier



Uit tabel 6 blijkt het volgende:

- Productpakket 2 heeft gemiddeld de meeste facturen per leverancier, nl. 4,6 (111/24);
- Productpakket 1 heeft de minste facturen per leverancier, nl. 4,1. (77/19);
- Productpakket 3 heeft 4,4 facturen per leverancier.(147/33).

4.3 De inkoopfunctie

Er is nu beschreven wat er bij de afdeling Bedrijfsvoering van het NIOD wordt ingekocht. Hoe deze inkopen tot stand zijn gekomen (georganiseerd) wordt in de rest van dit hoofdstuk beschreven. Dit wordt beschreven aan de hand van het ‘racewagenmodel’. Per onderdeel van het racewagenmodel is beschreven op welke wijze het NIOD invulling geeft aan dit onderdeel.

4.3.1 Inkoopbeleid

Er is geen inkoopbeleid geformuleerd[24]. De inkoopfunctie van het NIOD is voornamelijk gericht op de dagelijkse behoeftevoorziening, zonder dat er een (lange) termijn planning voor de inkoop bekend is. Op aanwijzing van de KNAW is een algemene procedure opgesteld volgens welke de NIOD medewerkers dienen in te kopen. Deze procedure bevat slechts algemene inkoopinformatie en mist duidelijke richtlijnen en procedures.
In de rest van hoofdstuk 4 zal het huidige beleid verder beschreven worden.

4.3.2 Inkoopproces

Om de wijze van inkopen te onderzoeken zijn de in hoofdstuk 4.1 genoemde medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering geïnterviewd. Uit de interviews zijn de volgende resultaten gekomen:

- **Specificeren**

  Voor slechts 2 productgroepen zijn specificaties gevonden. Voor de meeste facilitaire productgroepen zijn geen specificaties bekend. Er zijn specificaties opgesteld voor de volgende productgroepen:
  'Huur bedrijfsmiddelen': dit betreft het huurcontract voor het kopieerapparaat van Xerox. Bij de aanschaf van dit apparaat zijn door medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering echter zeer uitgebreide specificaties opgesteld (overspecificatie), waardoor het apparaat momenteel veel meer functies heeft dan de gebruiker (wisselende bezoekers in de studiezaal) wenst. Deze functies zorgen geregeld voor storing aan het apparaat.
  'Schoonmaak': voor deze productgroep zijn er door het NIC specificaties opgesteld, in de vorm van een bestek.

- **Selecteren**

  Er wordt nauwelijks aan marktonderzoek gedaan. Leveranciersvergelijkingen vinden hierdoor nauwelijks plaats
  Uit de volgende opmerking: 'Een bekende, betrouwbare leverancier kent immers het gebouw, de mensen en de installaties'[25], is te concluderen dat er eerder de voorkeur aan wordt gegeven om bij de huidige of een bekende leverancier te blijven dan om regelmatig leveranciersvergelijkingen te doen.
  Voor 'energie' en 'telefoon en fax' heeft het NIOD al jaren dezelfde leverancier, terwijl er voor deze productgroepen alternatieve leveranciers bestaan.
  Slechts voor 'schoonmaak' is er marktonderzoek gedaan, waarna Asito als leverancier is geselecteerd. Dit marktonderzoek is gedaan door het NIC.

- **Contracteren**

  De afdeling Bedrijfsvoering is niet goed op de hoogte van de lopende contracten. Met de meeste leveranciers zijn geen contracten afgesloten en/of prijsafspraken gemaakt. Uit deskresearch blijkt dat van de 100 leveranciers voor het facilitaire inkoopvolume, er slechts met 16 leveranciers een contract is afgesloten[26].
  Van de bestaande contracten ontbreken 6 van de 16 contractdocumenten en zijn de contractdossiers niet volledig[27]. De 10 documenten die in de contractdossiers zitten zijn veelal verouderd.

[24] In de onderzochte documenten is geen geformuleerd inkoopbeleid aangetroffen en dit is volgens het hoofd Bedrijfsvoering niet opgesteld.
[25] Bron: hoofd Bedrijfsvoering, tijdens interview.
[26] Zie bijlage 5 voor een overzicht van de leveranciers waar het NIOD een contractovereenkomst mee heeft.
[27] Dit blijkt uit een inhoudsanalyse van het contractenoverzicht en de contractendossiers.

- **Bestellen**

Er is een tekenbevoegdhedenlijst voor de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering. Vrijwel elke medewerker van de afdeling Bedrijfsvoering is bevoegd een bestelling te plaatsen en dit gebeurt ook.
Alle bestellingen van producten en diensten die vallen binnen het facilitaire inkoopvolume worden doorgaans telefonisch door medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering gedaan.

- **Bewaken**

Er wordt niet bij elke levering bewaakt of leveringen volgens afspraak zijn geleverd[28].
Het controleren van leveringen gebeurt aan de hand van de te betalen facturen. Dit wordt gedaan door zowel de coördinator financiële administratie als door het hoofd Bedrijfsvoering. De bewaking van de kwaliteit van de uitgevoerde productlevering en/of dienstverlening vindt hierdoor pas na levering plaats.
Voor de productgroep 'schoonmaak'is het NIC verantwoordelijk voor de bewaking van de kwaliteit van de schoonmaak**.**

- **Nazorg**

Na de levering van een product of dienst wordt het inkoopproces afgesloten.
Er wordt zelden geëvalueerd hoe een inkoop is verlopen en wat er in het vervolg beter zou kunnen: Contracten worden bijvoorbeeld niet geëvalueerd en op basis hiervan eventueel bijgesteld. Het inkoopproces als geheel wordt niet geëvalueerd. Op deze manier worden eventuele mogelijke verbeteringen niet gerealiseerd en gaan er kansen verloren om professioneler in te kopen.

4.3.3 Organisatie en personeel

Het merendeel van de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering speelt een rol in het inkoopproces[29]. De medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering bestellen producten en diensten. Het hoofd bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de tactische en/of strategische inkoopverantwoordelijkheden van de meeste productgroepen. Deze heeft echter te weinig tijd om ruim aandacht te besteden aan alle tactische en/of strategische inkoopactiviteiten.

4.3.4 Methoden en procedures

Er wordt niet volgens vaste procedures ingekocht. Op aanwijzing van de KNAW is een algemene procedure opgesteld volgens welke de NIOD medewerkers dienen in te kopen. Deze procedure bevat slechts algemene inkoopinformatie en mist duidelijke richtlijnen en procedures. De procedure blijkt niet bij iedereen bekend en men handelt hier niet bewust naar[30].

4.3.5 Informatievoorziening

Zoals al eerder vermeld is informatie over het facilitaire inkoopvolume niet eenvoudig samen te stellen. De financiële informatie wordt per kwartaal door de financiële administratie van het NIOD opgesteld in de vorm van een resultatenrekening.

[28] Dit blijkt uit interviews met het hoofd en medewerkers van de afdeling bedrijfsvoering.
[29] Zie bijlage 6 voor een overzicht van de inkoopwerkzaamheden per functie.
[30] Dit blijkt uit interviews met medewerkers van de afdeling bedrijfsvoering, waarin ze ondervraagd werden over hun inkoopactiviteiten.

4.3.6 Leveranciers

Het productpakket wordt geleverd door 100 verschillende leveranciers[31].
Een overzicht van het leveranciersbestand staat in tabel 4, waarin te zien is hoe hoog het inkoopvolume per leverancier is. In tabel 6 is te zien hoeveel facturen er per leverancier zijn. Het inkoopaandeel en het aantal facturen van crediteur '0' zijn beide hoog. De boekingen van crediteur '0' leveren een verscheidenheid aan kosten op. De kosten die op crediteur '0' zijn geboekt, zijn te splitsen in:

- Declaraties van medewerkers die contant worden terugbetaald.
- Contante betalingen. (leveranciers 'om de hoek')
- Memoriaal boekingen: Dit zijn boekingen die eigenlijk thuis horen in een vorig jaar of kwartaal, maar al betaald zijn en nog geboekt dienen te worden. Niet te zien is bij welke leverancier deze inkopen gedaan zijn.
- Correcties: als een foutieve betaling heeft plaatsgevonden op bijv. de verkeerde kostenplaats of kostensoort, dan worden die vaak op crediteur '0'gecorrigeerd.
- Boekingen die thuis horen bij de reguliere leveranciers, bijv. de productgroep 'huishoudelijke artikelen'.

Verder is het opvallend dat de productgroep 'schoonmaak' meerdere leveranciers bevat die dezelfde dienstverlening leveren.

4.3.7 Interne klant

De interne klanten zijn alle medewerkers en bezoekers van het NIOD. De afdeling Bedrijfsvoering heeft geen gedocumenteerde wensen van de interne klant.
Ontevredenheid van een interne klant over het ingekochte product of de dienst wordt achteraf (na levering product en/of dienst) bekend gemaakt aan de afdeling Bedrijfsvoering. 'Klachten worden zelden of nooit gehoord'[32], met als resultaat dat de afdeling Bedrijfsvoering de wensen, behoeften en tevredenheid van de interne klant t.a.v. de inkoop slechts kan aanvoelen en schatten en hierover dus geen zekerheid en argumentatie heeft.

4.3.8 Prestatie indicatoren

Prestaties van het inkoopproces worden niet gemeten. Er wordt slechts jaarlijks gekeken of de uitgaven overeenkomen met het gestelde budget.
Periodieke inkoopscans of – audits worden niet gehouden. De inkoop als geheel wordt niet periodiek geëvalueerd.

4.4 Conclusie

Het facilitaire inkoopvolume, dat ingedeeld is in 3 productpakketten, is voor de opdrachtgever beïnvloedbaar en beslaat 9% van het totale inkoopvolume van het NIOD. Uit de samenstelling van deze inkooppakketten blijkt dat er per productpakket met name verschillen bestaan voor wat betreft het inkoopvolume per leverancier en het inkoopvolume per factuur. Daarnaast toont dit hoofdstuk dat de huidige inkoopfunctie op een aantal punten verschilt van de meest efficiënte en effectieve inkoopfunctie, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

[31] In bijlage 7 staat een overzicht van de totale inkopen per leverancier.
[32] Bron: hoofd Bedrijfsvoering, tijdens interview.

5 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie beschreven. De onderzoeksvraag die zal worden beantwoord is:

Wat zijn de wensen van de afdeling Bedrijfsvoering t.a.v. de aanbevolen inkoopsituatie?

5.1 Onderzoeksmethoden

Door middel van de volgende onderzoeksmethoden is de bovenstaande subprobleemstelling beantwoord:
Door middel van empirisch onderzoek, door interviewen van de medewerkers en het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering over de wensen t.a.v. de inkoopsituatie.
Het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering, de coördinator financiële administratie, de coördinator MIS en AO en de medewerkers AZ is gevraagd naar:

- De mogelijke oplossingen voor de geconstateerde problemen;
- Overige wensen t.a.v. de inkoopsituatie.

Er is voor het interviewen van deze medewerkers gekozen omdat de veranderingen voornamelijk door deze doelgroep gerealiseerd dienen te worden.
Het betrekken van de medewerkers bij het onderzoek heeft enerzijds het vergaren van informatie als doel. Anderzijds wordt door de medewerkers te betrekken bij de aanbevelingen draagvlak gecreëerd.

5.2 Onderzoeksresultaten

Uit de interviews kwamen de volgende suggesties:

- Het reduceren van het totale aantal leveranciers;
- Het reduceren van het aantal boekingen;
- Het vast aanstellen van een extra medewerker, die extra werkzaamheden, zoals het overzichtelijk maken van de contractverplichtingen kan verrichten en de uitvoering van contractafspraken kan controleren;
- Het tijdelijk aanstellen van een extra werknemer, die start met het verrichten van bovengenoemde extra werkzaamheden en een procedure opstelt voor het verrichten van deze werkzaamheden in de toekomst.
- Door middel van computersoftware een beheerssysteem voor de contractenverplichtingen opzetten;
- Een taakverdeling tussen de medewerkers onderling maken voor de extra werkzaamheden.

De geïnterviewden gaven aan dat zij bereid waren bij de uitvoering van de aanbevelingen tijd te investeren in het professionaliseren van de inkoopfunctie.

5.3 Conclusie

De wensen van de medewerkers zijn gericht op het professionaliseren van de inkoopfunctie. Het betreft zowel wensen op het gebied van effectiviteit als wensen op het gebied van efficiencyverbetering. De medewerkers gaven enkele bruikbare suggesties, wat impliceert dat kennis op het gebied van inkoop aanwezig is.

6 Analyse

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Uit de analyse volgen conclusies, die per paragraaf beschreven zullen worden.
In dit hoofdstuk zal de volgende vraag beantwoord worden:

Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van de gewenste en de huidige situatie?

6.1 Het onderzochte facilitaire inkoopvolume

Uit onderzoek naar het aantal leveranciers per productpakket blijkt het volgende:

- Het inkoopvolume per leverancier van productpakket 1 (automatisering en telematica) is €4577 (48955/19);
- Het inkoopvolume per leverancier van productpakket 2 (kantoorbenodigdheden) is €3643 (83123/24);
- Het inkoopvolume per leverancier van productpakket 3 is €1152. (38012/33).

Uit onderzoek naar het inkoopvolume per factuur blijkt het volgende:

- Het inkoopvolume per factuur van productpakket 3 het laagst is, nl. €259. (38012/147);
- Het inkoopvolume per factuur van productpakket 2 is het hoogst, nl. €749. (83123/111);
- Het inkoopvolume per factuur van productpakket 1 is €636 (48955/77).

Uit onderzoek naar het aantal facturen per leverancier blijkt het volgende:

- Productpakket 2 heeft gemiddeld de meeste facturen per leverancier, nl. 4,6 (111/24);
- Productpakket 1 heeft de minste facturen per leverancier, nl. 4,1. (77/19);
- Productpakket 3 heeft 4,4 facturen per leverancier.(147/33).

De conclusie van de drie tabellen is dat productpakket 3 (kantoorbenodigdheden) bestaat uit een groot aantal kleinere bestellingen bij veel leveranciers. Doordat dit productpakket de meeste facturen heeft kost dit productpakket de afdeling het meest tijd. Daarnaast kost het productpakket relatief veel geld omdat door de vele leveranciers schaalvoordelen niet benut worden.

6.2 De inkoopfunctie

De huidige inkoopfunctie toont verschillen met de meest effectieve en efficiënte inkoopfunctie. Per onderdeel van de inkoopfunctie zullen de mogelijkheden en beperkingen beschreven worden.

6.2.1 Het inkoopproces

De medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering vervullen hoofdzakelijk de operationele inkoopfunctie (bestellen), er wordt weinig aandacht besteed aan de tactische inkoop (specificeren, selecteren, contracteren), terwijl in deze fasen de meeste besparingen zijn te realiseren.

- **Specificeren**

  Voor de meeste facilitaire productgroepen zijn geen specificaties bekend. Aan het structureel uitvoeren van specificaties dient voldoende aandacht besteed te worden. Naast het feit dat besparingen voornamelijk in deze fase te realiseren zijn, kan er door specificatie beter aan de wensen van de gebruikers worden voldaan. Voor de

productgroep ‘huur bedrijfsmiddelen’ hoeven pas in 2007 nieuwe specificaties opgesteld te worden omdat het NIOD hiervoor een contractverplichting heeft tot 2007.

- **Selecteren**

Er wordt zelden aan marktonderzoek gedaan. Men selecteert veelal een leverancier uit het bestaande leveranciersbestand. Voor de productgroepen ‘energie en ‘telefoon en fax’ is het interessant alternatieve leveranciers te benaderen met als doel betere leveringsvoorwaarden te bedingen. Tevens selecteert men bij de productgroep ‘kantoorartikelen’ vaak nieuwe leveranciers, terwijl deze inkopen ook bij bestaande leveranciers geplaatst zouden kunnen worden.
Daarnaast is het opvallend dat de productgroep ‘schoonmaak’ meerdere leveranciers bevat die dezelfde dienstverlening leveren.

- **Contracteren**

Er zijn met veel leveranciers geen contracten afgesloten en/of prijsafspraken gemaakt. Doordat het NIOD veel inkopen doet zonder een contract af te sluiten, verzuimt het regelmatig de meest gunstige voorwaarden te bedingen.

- **Bestellen**

Bestellingen van de afdeling Bedrijfsvoering worden decentraal geplaatst, het is immers voor alle medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering mogelijk om bestellingen te plaatsen. Aangezien dit tot dusver geen problemen heeft opgeleverd hoeft dit niet gewijzigd te worden.
De bestellingen dienen echter wel zoveel mogelijk schriftelijk geplaatst te worden. Telefonische bestellingen hebben als nadeel dat leveringen slecht te controleren zijn. Bestellingen op schrift zijn goed te controleren en te documenteren.

- **Bewaken**

Er wordt niet bij elke levering bewaakt of leveringen volgens afspraak geleverd zijn. De wensen van de medewerkers hebben voornamelijk betrekking op het verbeteren van dit onderdeel van het inkoopproces. Er bestaan inkoopproblemen met betrekking tot het ontbreken van aansturing aan onderhoudsmedewerkers en hierdoor gaat het controleren van leveringen in sommige gevallen moeizaam.

- **Nazorg**

Er wordt zelden geëvalueerd hoe een inkoopproces is verlopen en wat er in het vervolg beter zou kunnen. Contracten worden bijvoorbeeld niet geëvalueerd en vervolgens evt. bijgesteld en het inkoopproces als geheel wordt niet geëvalueerd. Op deze manier worden eventuele mogelijke verbeteringen niet gerealiseerd en gaan er kansen verloren om professioneler in te kopen.

6.2.2 Organisatie en personeel

Alle medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering spelen een rol in het inkoopproces. Het blijft echter vaak bij het operationele gedeelte (bestellen) van de inkoopfunctie. De tactische inkoopfunctie wordt in mindere mate vervuld. Het hoofd Bedrijfsvoering vervult voor enkele productgroepen de tactische functie. Er zijn niet voor alle productgroepen medewerkers verantwoordelijk gesteld voor de inhoud en het beheer van de contracten, waardoor veel inkoopdossiers niet volledig zijn.

Het vast aanstellen van een extra medewerker, die alle benodigde werkzaamheden kan verrichten zal wel goed zijn voor de effectiviteit van de inkoopfunctie, maar is niet goed voor de efficiency, want een extra medewerker verhoogt immers de personeelskosten en heeft daarmee een negatieve invloed op de beschikbare middelen.

Het tijdelijk aanstellen van een extra werknemer, die start met het verrichten van een aantal werkzaamheden, en vervolgens aan een medewerker van de afdeling Bedrijfsvoering leert hoe deze in het vervolg de werkzaamheden moet verrichten, zal ook goed zijn voor de effectiviteit van de inkoopfunctie, maar verhoogt eveneens de personeelskosten.

6.2.3 Methoden en procedures

De inkoopprocedure van de KNAW is niet voldoende bij iedereen bekend en men handelt hier niet bewust naar. Er wordt geen gebruik gemaakt van een op schrift gestelde handleiding waar procedures en richtlijnen instaan om het inkoopproces te sturen. Dit is de reden dat er niet volgens vaste procedures wordt ingekocht.
Een inkoopprocedure kan goed als middel gebruikt worden om het inkoopproces te professionaliseren en het inkoopbeleid in vast te leggen.

6.2.4 Informatievoorziening

Informatie over het facilitaire inkoopvolume is niet eenvoudig samen te stellen.
In de toekomst kan de informatie over het facilitair inkoopvolume door de coördinatoren financiële administratie en MIS en AO samengesteld worden, door het facilitaire inkoopvolume samen te stellen zoals in dit rapport beschreven staat.

Door middel van computersoftware een inkoopbeheerssysteem opzetten kan gunstige effecten hebben op de productiviteit van de medewerkers en daarmee op de efficiency. Echter, het is verstandiger dat de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering zich eerst verdiepen in de facilitaire productgroepen en de inkoopfunctie. Het aanschaffen van computersoftware betekent namelijk investeringen in apparatuur, het softwareprogramma en opleiding van medewerkers.

6.2.5 Leveranciers

Het inkoopaandeel en het aantal facturen van crediteur ‘0’ is erg hoog en levert een verscheidenheid aan verschillende kosten op. De boekingen op crediteur ‘0’ leveren hoge interne organisatiekosten op, omdat ze bewerkelijk zijn en daardoor veel tijd vergen van de (administratieve) organisatie. Het is vaak niet duidelijk van welke leverancier deze inkopen afkomstig zijn en deze inkopen zijn derhalve slecht beheersbaar.Ook is het waarschijnlijk dat al deze losse inkopen regelmatig bij nieuwe leveranciers worden ingekocht tegen de minst gunstige voorwaarden. Als er nl. geen contract wordt afgesloten, dan worden de potentiële voordelen wegens afspraken over grotere inkoopvolumes niet benut.

6.2.6 Interne klant

Over de interne klant is geringe informatie beschikbaar. Het heeft echter geen prioriteit om dit te realiseren. Onderzoek naar de interne klant kan eventueel in vervolgonderzoek gedaan worden. Een goed klanttevredenheidsonderzoek is bewerkelijk, en omdat deze informatie niet essentieel is voor mijn onderzoek is hier verder geen onderzoek naar gedaan.

6.2.7 Prestatie indicatoren

Prestaties van het inkoopproces worden niet gemeten. Periodieke inkoopscans of – audits worden niet gehouden. De inkoop als geheel wordt niet periodiek geëvalueerd. Tijdens

evaluaties kan worden besproken hoe de inkooppresta ties van een bepaalde periode zijn, of dit volgens de gestelde doelstellingen is en wat er in het vervolg beter zou kunnen. Als dit niet gedaan wordt dan is de kans groot dat de prestaties van de inkoopfunctie lager zijn dan mogelijk is.

6.3 Inkoopbeleid

Er is geen inkoopbeleid geformuleerd. Het feit dat de afdeling Bedrijfsvoering onderzoek naar de inkopen laat doen, geeft wel aan dat er interesse bestaat voor ontwikkeling van beleid op het gebied van inkoop. Als de opdrachtgever professioneler wil inkopen dient een inkoopbeleid ontwikkeld en geformuleerd te worden, waarin staat wat onder professioneel inkopen verstaan wordt. In het inkoopbeleid dient komen te staan hoe de inkoopfunctie ingevuld dient te worden en volgens welke strategieën de productgroepen ingekocht dienen te worden.

6.3.1 De inkoopstrategieën van Kraljic

Om inkoopbeleid voor het facilitaire inkoopvolume te ontwikkelen is het verstandig per productgroep een inkoopstrategie te hanteren. Dit kan door een aantal strategische keuzen te maken en de productgroepen in te delen in de Kraljic-matrix.

In figuur 5 zijn de productgroepen van het inkooppakket ingedeeld in de Kraljic-matrix. De 12 productgroepen zijn ieder afzonderlijk in een van de 4 productcategorieën ingedeeld. De productgroepen zijn geanalyseerd aan de hand van 2 variabelen[33]:

- Invloed op het bedrijfsresultaat (duur/goedkoop);
  De invloed op het bedrijfsresultaat is hoog, als het inkoopaandeel van een productgroep hoger is dan 8%.
- Het inkooprisico (veel/weinig leveranciers);
  Het inkooprisico van een productgroep is hoog wanneer het aantal leveranciers dat de inkopen van de productgroep kan leveren laag is geschat.

Figuur 5: De Kraljic-matrix

Hefboomproducten -Kantoorbehoeften -Schoonmaak **Concurrentiestelling**	*Strategische producten* -Huur bedrijfsmiddelen -Telefoon en fax -Energie **Samenwerking**
Routine producten -Onderhoud machines/installaties **Raamcontracten**	*Knelpuntproducten* -Onderhoud gebouw -Wasserij/linnen -Afvalverwerking -Bewaking gebouw -Huishoudelijke artikelen -Porto **Veiligstellen/alternatieven**

Financieel Belang c.q. invloed op resultaat

Inkooprisico c.q. toeleveringsrisico (weinig leveranciers=hoog toeleveringsrisico)

[33] Zie tabel 3 voor de inkoopaandelen per productgroep.

Figuur 5 toont welke inkoopstrategie volgens Kraljic het best past bij de productgroepen (zie vetgedrukte tekst). Echter, om de probleemoplossing op te lossen is het niet aan te bevelen om de huidige inkoopstrategie voor elke productgroep te wijzigen. Gezien het geringe financiële belang van de productgroepen die vallen onder routineproducten is het namelijk niet wenselijk is om hier raamcontracten voor af te sluiten, en is voor de productgroepen die vallen onder de knelpuntproducten het veiligstellen van de behoeftevoorziening al de huidige inkoopstrategie.
De indeling van de productgroepen in de Kraljic-matrix biedt hulp bij het maken van een drietal strategische keuzen. Door deze keuzen te maken wordt een begin gemaakt met het ontwikkelen van een inkoopbeleid. De drie strategische keuzen zijn:

- De keuze tussen **centraal** en **decentraal** inkopen. Het facilitair inkoopvolume wordt momenteel decentraal ingekocht, daar medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering bij elke productgroep betrokken zijn en er geen productgroepen zijn die uitsluitend door het hoofd Bedrijfsvoering ingekocht worden. Het verdient aanbeveling deze situatie niet te wijzigen, omdat decentraal inkopen het mogelijk maakt de inkoopwerkzaamheden te verdelen over meerdere medewerkers en de verantwoordelijkheden niet volledig bij het hoofd bedrijfsvoering ondergebracht zijn.

- De volgende keuze is een keuze met betrekking tot de **onderhandelingsstrategie**. Dient deze gericht te zijn op prijsverlaging of op de kwaliteit van de inkopen? Het verdient aanbeveling om eerst de productgroepen in de Kraljic- matrix in te delen en vervolgens de onderhandelingsstrategie per productgroep te bepalen. Voor de productgroepen die vallen onder de routineproducten en knelpuntproducten is het aan te raden om de onderhandelingsstrategie te richten op de kwaliteit. Deze productcategorieën kennen immers een laag inkoopvolume en kostenbesparingen zullen hier relatief weinig effect sorteren. Voor de productgroepen die vallen onder de strategische producten en de hefboomproducten is het aan te raden om de onderhandelingsstrategie te richten op het realiseren van de laagste prijs omdat het inkoopvolume hier immers hoog is en kostenbesparingen hier het meest op zullen leveren.

- De derde keuze is een keuze met betrekking tot het **aantal leveranciers** waar de inkopen ingekocht worden. Wil de opdrachtgever een langdurige relatie met de leverancier of is de opdrachtgever bereid regelmatig van leverancier te wisselen? Het verdient aanbeveling om deze keuze per productgroep te maken. Voor de productgroepen die vallen onder de routineproducten en hefboomproducten is het aan te raden om de strategie te richten op het minimaliseren van het aantal leveranciers. Deze productcategorieën kennen immers een laag toeleveringsricico, er zijn veel leveranciers op de markt. Hierdoor wordt de (administratieve) organisatie het minst belast kunnen schaalvoordelen beter benut worden.
  Voor de productgroepen die vallen onder de strategische producten en de knelpuntproducten is het aan te raden om de strategie te richten op het zeker stellen van de levering van de inkopen, omdat het toeleveringsrisico hier immers hoog is.

6.4 Conclusie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de mogelijkheden om efficiënter en effectiever in te kopen bestaan. Er zijn echter beperkingen; niet al deze resultaten komen in aanmerking voor verandering omdat verandering hiervan nadelen met zich meebrengt die uiteindelijk niet ten goede zullen komen aan het oplossen van de probleemstelling.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen geformuleerd. Eerst worden in paragraaf 7.1 alle conclusies uit hoofdstuk 6 nogmaals beschreven.
In paragraaf 7.2 worden op basis van deze conclusies aanbevelingen geformuleerd. In deze paragraaf wordt de volgende vraag beantwoord:

W*elke aanbevelingen dienen te worden geformuleerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden?*

7.1 Conclusies

In deze paragraaf zijn alle conclusies uit hoofdstuk 6 beschreven.

- **Het NIOD heeft geen inkoopbeleid geformuleerd.**

- **Het inkoopproces wordt niet consequent doorlopen:**
  -De afdeling Bedrijfsvoering specificeert zelden haar inkopen;
  -Men selecteert veelal een leverancier uit het bestaande leveranciersbestand;
  -Er worden veel inkopen gedaan zonder een contract af te sluiten;
  -Bestellingen worden vaak telefonisch geplaatst.
  -Er wordt vaak niet goed bewaakt of afspraken door de leveranciers nagekomen worden;
  -Er wordt zelden geëvalueerd hoe een inkoopproces is verlopen.

- **Er zijn geen medewerkers verantwoordelijk gesteld voor de inhoud en het beheer van de inkoopdossiers;**

- **Er wordt niet volgens vaste procedures ingekocht;**

- **Periodieke inkoopaudits vinden niet plaats;**

- **De productgroep 'kantoorartikelen' wordt door veel leveranciers geleverd;**

- **De productgroep 'schoonmaak' bevat meerdere leveranciers die dezelfde dienstverlening leveren;**

- **Het inkoopaandeel van crediteur '0' is hoog.**

7.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen die hieronder geformuleerd zijn zullen bijdragen aan het efficiënter en effectiever inkopen van de afdeling Bedrijfsvoering.

- **Ontwikkel en onderhoudt een inkoopbeleid voor het NIOD.**
- **Stel voor alle productgroepen functionele specificaties op.**
- **Maak voor de productgroepen 'energie' en 'telefoon- en fax' een lijst met alternatieve leveranciers en selecteer degene met de meest concurrerende offerte.**
- **Breid het aantal leveranciers met contracten uit ten koste van het aantal leveranciers zonder contract.**
- **Bestellingen dienen altijd schriftelijk geplaatst te worden.**
- **Benoem per productgroep de verantwoordelijkheid voor het bewaken van contractafspraken.**
- **Evalueer periodiek hoe het inkoopproces verloopt.**
- **Inkoopverantwoordelijkheden van het hoofd Bedrijfsvoering moeten gedelegeerd worden aan medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering.**
- **Maak de inkoopprocedure levend en taakstellend, waarin het nieuwe inkoopbeleid als leidraad functioneert.**
- **Houdt in 2004 2 inkoopaudits en documenteer de resultaten.**
- **Verlaag het aantal leveranciers van 'kantoorartikelen' van 23 naar 16.**
- **Verlaag het aantal leveranciers van 'schoonmaak' van 7 naar 3.**
- **Verminder het aantal boekingen op crediteur '0'van 719 naar 600.**

8 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de volgende vraag beantwoord:

Hoe kunnen de aanbevelingen worden geïmplementeerd?

In dit hoofdstuk wordt per aanbeveling beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden. De aanbevelingen kunnen worden uitgevoerd door het uitvoeren van enkele activiteiten[34].

1 Ontwikkel en onderhoud een inkoopbeleid voor het NIOD.
Eerst dient er een inkoopbeleid geformuleerd te worden. Hierin dienen richtlijnen geformuleerd te worden waar de inkoopfunctie aan dient te voldoen. Tevens dient hier per productgroep een inkoopstrategie geformuleerd te zijn.
Vervolgens dient jaarlijks tijdens een afdelingsoverleg besproken te worden of het huidige inkoopbeleid nog voldoet.

2 Stel voor alle productgroepen functionele specificaties op.
Eerst dient er een overzicht gemaakt te worden van productgroepen van de afdeling Bedrijfsvoering. Vervolgens dient er per productgroep een dossier gemaakt te worden met specificaties waaraan deze productgroep dient te voldoen.

3 Selecteer voor de productgroepen 'energie' en 'telefoon- en fax' de meest concurrerende leverancier.
Eerst dient er van beide productgroepen een overzicht van de totale inkopen van het vorige jaar gemaakt te worden. Vervolgens dient er door middel van marktonderzoek bij andere leveranciers offertes opgevraagd te worden voor het leveren van de inkopen in het komende jaar. Na analyse kan de meest concurrerende leverancier geselecteerd worden.

4 Breidt het aantal leveranciers met contracten uit ten koste van het aantal leveranciers zonder contract.
Eerst dient er een overzicht gemaakt te worden van alle leveranciers waar het NIOD geen contract mee heeft. (dit zijn alle leveranciers minus de leveranciers die genoemd zijn in het contractenoverzicht, zie bijlage 5)
Vervolgens dienen deze leveranciers, na als meest concurrerende en betrouwbare geselecteerd te zijn, gecontracteerd te worden voor leveringen in de toekomst.

5 Bestellingen dienen altijd schriftelijk geplaatst te worden.
Als er bestellingen geplaatst moeten worden, dienen deze eerst op schrift gesteld te worden en vervolgens naar de leverancier gestuurd te worden. De op schrift gestelde bestellingen dienen bewaard te worden en gedocumenteerd te worden in een inkoopdossier. Bestellingen kunnen ook per e-mail besteld worden, mits de bestelopdrachten gedocumenteerd worden.

6 Benoem per productgroep een inkoopverantwoordelijke.
Per productgroep dient er een medewerker van de afdeling Bedrijfsvoering verantwoordelijk gesteld te worden. Deze dient erop toe te zien, dat afspraken van leveranciers met het NIOD nagekomen worden (bewaken) en dat de inkoopdossiers volledig zijn. In een afdelingsoverleg kan de verdeling van de productgroepen tot stand komen.
In samenwerking met het hoofd Bedrijfsvoering dienen deze medewerkers specificaties op te

[34] In bijlage 8 staat een activiteitenplan, waarin staat welke actie, door wie, wanneer dient te worden uitgevoerd

stellen, leveranciers te selecteren en contracten af te sluiten.

7 Evalueer periodiek hoe het inkoopproces verloopt.

Tijdens afdelingsoverleg dient de afdeling Bedrijfsvoering per productgroep te evalueren hoe de inkopen zijn verlopen. Voorafgaand aan dit overleg dient het hoofd Bedrijfsvoering inzage gehad te hebben in de contractdossiers. Het hoofd Bedrijfsvoering zal het overleg leiden en de medewerkers stimuleren om zo professioneel mogelijk in te kopen.

8 Maak de inkoopprocedure levend en taakstellend, waarin het nieuwe inkoopbeleid als leidraad functioneert.

De inkoopprocedure dient herschreven te worden. Per functie dient beschreven te worden volgens welke methoden en procedures ingekocht dient te worden.

9 Houdt in 2004 2 inkoopaudits en documenteer de resultaten.

Jaarlijks dient er een inkoopaudit gehouden te worden. Het inkooppakket kan door middel van indeling in de Kraljic matrix ingedeeld worden. Op basis van de toepasselijke inkoopstrategieën kunnen er verbeteracties opgesteld worden.

10 Verlaag het aantal leveranciers van de productgroep 'kantoorartikelen' van 23 naar 16.

Eerst dient er een overzicht van alle 'kantoorartikelen' gemaakt te worden, per leverancier. Door marktonderzoek gericht op een klein aantal leveranciers dient vervolgens onderzocht te worden waar de kantoorartikelen voordeliger ingekocht kunnen worden.

11 Verlaag het aantal leveranciers van de productgroep 'schoonmaak' van 7 naar 3.

Eerst dient er een overzicht van alle leveranciers gemaakt te worden van alle leveranciers van 'schoonmaak'. Aan de hand van de behoeftespecificaties van het NIC dienen vervolgens offertes opgevraagd te worden voor het leveren van het totale huidige schoonmaakpakket. Uit deze offertes dient men de meest concurrerende te kiezen en met deze leverancier dient een mantelcontract afgesloten te worden.

12 Verminder het aantal boekingen op crediteur '0' van 719 naar 600.

Eerst dient er een overzicht gemaakt te worden van alle boekingen die op crediteur '0' geboekt zijn. Vervolgens dienen de boekingen geselecteerd te worden van de reguliere leveranciers die geboekt staan op crediteur '0'. Deze boekingen dienen gecorrigeerd te worden, zodat deze onder vermelding van de leveranciersnaam ingeboekt zijn.

9 Baten/lasten

In dit hoofdstuk zijn de baten en lasten geprognosticeerd die zullen ontstaan als de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

Wat zijn de baten en lasten als de aanbevelingen worden geïmplementeerd?

9.1 Baten

De baten zijn verdeeld in financiële en in overige baten. De baten tonen welke voordelen er voor het NIOD zullen ontstaan als de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

9.1.1 Financiële baten

De financiële baten tonen de kostenbesparingen die het NIOD kan realiseren als de aanbevelingen worden geïmplementeerd.
Als de aanbevelingen worden geïmplementeerd, dan zullen de volgende efficiencyverbeteringen worden gerealiseerd:

A Door voor alle productgroepen functionele specificaties op te stellen, wordt overspecificatie voorkomen en kan 7% op de inkoopkosten worden bespaard.

B Door voor de productgroepen ‘energie en ‘telefoon - en fax’ een meer concurrerende leverancier te selecteren, kan er 8% op de kosten voor deze productgroepen worden bespaard.

C Door het uitbreiden van het aantal leveranciers met contracten ten koste van het aantal leveranciers zonder contract zijn de afspraken na onderhandeling vastgelegd en te controleren. Dit zal een besparing op het inkooppakket opleveren van 3%.

D Door in 2004 2 inkoopaudits te houden wordt inzicht in het inkooppakket verkregen en kan het verbeterpotentieel benut worden. Dit zal een besparing op het inkooppakket opleveren van 3%.

E Door het aantal leveranciers van ‘kantoorartikelen’ te verlagen van 23 naar 16 zullen de totaal te betalen marges en overige kosten (administratie, leveringskosten, facturering) dalen. Dit zal een besparing van 12% op ‘kantoorartikelen’ opleveren.

F Door het aantal leveranciers van ‘schoonmaak’ te verlagen van 7 naar 3, zullen de totaal te betalen marges en overige kosten (zie verbetering E) dalen. Dit zal een besparing van 14% op ‘schoonmaak’ opleveren.

Tabel 7: Besparingen per jaar (in €)

Baten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
A	11.906	11.906	11.906	11.906	11.906
B	3.558	3.558	3.558	3.558	3.558
C	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
D	5.102	5.102	5.102	5.102	5.102
E	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
F	5.471	5.471	5.471	5.471	5.471
Totaal	33.519	33.519	33.519	33.519	33519

Het totale besparingspotentieel op het facilitaire inkoopvolume bedraagt 19%, dit is gelijk aan 9% van alle inkopen van de afdeling Bedrijfsvoering.

Dit besparingspotentieel komt overeen met de besparingsprognose van Dhr. Hans Smit van adviesbureau Berenschot[35], die stelt dat middelgrote organisaties die starten met het besparen op de inkoopkosten, 15% op de inkoopkosten kunnen besparen.

9.1.2 Overige baten

De niet financiële voordelen hebben betrekking op voordelen die voornamelijk ten goede zullen komen aan de effectiviteit van de afdeling.
Als de aanbevelingen worden geïmplementeerd, dan zullen de volgende effectiviteitverbeteringen worden gerealiseerd:

- De beheersbaarheid van de inkopen wordt vergroot doordat bestellingen schriftelijk geplaatst worden. Hierdoor worden de inkopen transparanter;
- Complete inkoopdossiers en contracten maken de inkopen overzichtelijker;
- Doordat er voor elke productgroep een medewerker verantwoordelijk is, worden geen werkzaamheden dubbel uitgevoerd of niet uitgevoerd;
- Doordat er duidelijke methoden en procedures op papier staan, zal het voor de medewerkers duidelijk zijn hoe zij dienen in te kopen;
- Door het aantal boekingen op 'crediteur 0' te verminderen van 719 naar 600, worden de inkopen overzichtelijker.

9.2 Lasten

De lasten tonen welke investeringen er gedaan dienen te worden om de aanbevelingen te kunnen implementeren. De aanbevolen veranderingen zijn voornamelijk gericht op de werkwijze van de afdeling Bedrijfsvoering en vergen geen extra investeringen.
Er zullen voor de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering echter wel extra taken ontstaan, die in het eerste jaar na implementatie extra werkuren voor de medewerkers zullen opleveren. Vanaf 2005 zal het aantal extra te investeren werkuren steeds minder worden.
In tabel 8 staat hoeveel extra werkuren per jaar nodig zijn voor het implementeren van de aanbevelingen. De aanbevelingen 5 en 6 vergen geen noemswaardige extra werkuren.

Tabel 8: Investeringen in werkuren de komende 5 jaar

Aanbeveling	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
1	**120**	**100**	**100**	**60**	**40**
2	**100**	**100**	**80**	**60**	**60**
3	**80**	**60**	**60**	**40**	**20**
4	**80**	**60**	**20**	**0**	**0**
7	**100**	**100**	**80**	**60**	**40**
8	**100**	**60**	**20**	**0**	**0**
9	**100**	**100**	**80**	**80**	**60**
10	**80**	**40**	**20**	**0**	**0**
11	**80**	**40**	**20**	**0**	**0**
12	**80**	**60**	**20**	**20**	**0**
Totaal	**920**	**720**	**400**	**260**	**180**
Per week	**17.7**	**13.9**	**7.7**	**5**	**3.5**
Per mede-Werker:	**1.48**	**0.27**	**0.15**	**0.10**	**0.07**

[35] Bron: www.kostenverlaging.nl/bizz.html

Inkoopprofessionalisering bij het NIOD

Bijlagen



Frank Slager

Bijlagen

1 Functies afdeling bedrijfsvoering
2 Exploitatierekening
3 Productgroepen ten laste van de afdeling bedrijfsvoering
4 Het inkooppakket van de afdeling bedrijfsvoering
5 Contractenoverzicht
6 Inkoopwerkzaamheden per functie
7 Inkopen per leverancier
8 Activiteitenplan

Bijlage 1

Bijlage 1: ***de functies van de afdeling bedrijfsvoering***

Functie	**Taken/verantwoor-delijkheden**
Hoofd bedrijfsvoering	**-Leiding geven aan de afdeling bedrijfsvoering** **-Ondersteunen inkopen NIOD** **-Zorg dragen voor goede afstemming tussen de overige afdelingen en de afdeling bedrijfsvoering**
Management assistent	**-Coördinatie secretariaat** **-Ondersteuning directie** **-Personeelszaken**
Secretaresse	**-Algemene secretariële werkzaamheden** **-Ondersteuning van afdelingshoofden**
Medewerker 'algemene zaken'	**-Receptionele werkzaamheden** **-Beveiliging** **-Gebouwbeheer** **-bestellen**
Medewerker huishoudelijke dienst	**-algemene huishoudelijke werkzaamheden**
Coördinator financiële administratie	**-boekhouding** **-debiteuren/ crediteurenbeheer**
Coördinator MIS en AO	**-verzorgen financiële rapportages** **-projectadministratie**
Medewerker automatisering	**Systeem- en netwerkbeheer**

Bijlage 2

Bijlage 2

Exploitatierekening per 31 december 2002

Code	Baten		
82	Opbrengst werk voor derden	2.999148	
85	Overige financiële baten	8.269	
86	Lump sum	2.521.807	
Totaal baten			5.529.224

Code	Lasten		
Personele lasten			
40	Personele lasten via salarisadministratie	2.810.771	
41	Personele lasten via financiële administratie	532.591	
Materiële lasten			
42	Afschrijvingen	126.277	
43	Huisvestingslasten	103.752	
44	Overige materiële lasten	1.684.615	
45	Overige materiële lasten derden	15.867	
46	Financiële lasten	1.854	
Totaal lasten			5.275.727
Exploitatieresultaat			**253.497**

Bijlage 3

Bijlage 4

Bijlage 5

Bijlage 6

Functie	Inkoopwerkzaamheden	Inkopen
Hoofd bedrijfs voering	**Strategisch/tactisch/ operationeel**	**Alle inkopen**
Management assisitent	**Tactisch/operationeel**	**Huishoudelijke artikelen**
Secretaresse	**Operationeel**	**Huishoudelijke artikelen**
Medewerker 'algemene zaken'	**Operationeel**	**-Kantoorartikelen -Schoonmaak -Wasserij/linnen -Onderhoud machines/installaties, -Bewaking -Onderhoud gebouw, -Afvalverwerking**
Medewerker huishoudelijke dienst	**-**	**-**
Coördinator financiële administratie	**Tactisch/operationeel**	**Alle inkopen**
Coördinator MIS en AO	**Operationeel**	**Alle inkopen**
Medewerker automatisering	**Tactisch/operationeel**	**Huurkosten bedrijfsmiddelen, onderhoud machines/installaties, telefoon en fax.**

Bijlage 7

Bijlage 8

Bijlage 8: ***het activiteitenplan***

Nr.	Omschrijving	Wanneer	Verantwoordelijk	Opmerkingen
1	**Ontwikkel en onderhoud een inkoopbeleid voor het NIOD**			
1.1	Ontwikkel een inkoopbeleid waarin staat waaraan de inkopen van het NIOD aan dienen te voldoen en stel dit op schrift.	03/2004	MT	Documenteer de resultaten.
1.2	Evalueer het inkoopbeleid en stel het indien gewenst bij.	03/2005	MT	
2	**Stel voor alle productgroepen functionele specificaties op**			
2.1	Maak een overzicht van alle productgroepen per productgroep van de afdeling bedrijfsvoering	04/2004	Coördinator MIS en AO	
2.2	Stel in overleg met de hoofden van de afdelingen specificaties op per productgroep	05/2004	MT	Documenteer de resultaten
3	**Selecteer voor de productgroepen 'energiekosten' en 'telefoon - en faxkosten' de meest concurrerende leverancier.**			
3.1	Maak een overzicht van alle productgroepen per productgroep van de afdeling bedrijfsvoering	04/2004	Coördinator MIS en AO	
3.2	Maak voor elke productgroep een lijst met concurrerende leveranciers en vraag offertes op.	04/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers (zie aanbeveling 6)	
3.3	Vergelijk de offertes en selecteer de meest concurrerende	05/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers i.o.m. hoofd bedrijfsvoering	

4	**Breidt het aantal leveranciers met contracten uit ten koste van het aantal leveranciers zonder contract**			
4.1	Maak een selectie van leveranciers zonder contract	06/2004	Coördinator MIS en AO	Dit zijn alle leveranciers minus de leveranciers van bijlage 5.
4.2	Vraag offertes aan bij deze leveranciers	06/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers	
4.3	Sluit contracten met de meest concurrerende en betrouwbare leveranciers	07/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers i.o.m. hoofd bedrijfsvoering	
5	**Bestellingen dienen altijd schriftelijk geplaatst te worden**			
5.1	Bestellingen dienen op schrift gesteld te worden alvorens geplaatst te worden	02/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers	Bestellingen versturen via fax of internet
5.2	Bestellingen dienen gedocumenteerd te worden in contractdossiers	02/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers	
6	**Benoem per productgroep een inkoopverantwoordelijke**			
6.1	Verdeel de productgroepen over medewerkers.	02/2004	Hoofd bedrijfsvoering	
6.1.1	Huurkosten bedrijfsmiddelen	02/2004	Hoofd bedrijfsvoering	
6.1.2	Telefoon en fax	02/2004	Hoofd bedrijfsvoering	
6.1.3	Onderhoud machines en installaties	02/2004	Secretaresse	
6.1.4	Energiekosten	02/2004	Hoofd bedrijfsvoering	
6.1.5	Schoonmaakkosten	02/2004	Medewerk(st)er algemene zaken	
6.1.6	Wasserij/linnen	02/2004	Medewerk(st)er algemene zaken	
6.1.7	Afvalverwerkingkosten	02/2004	Medewerk(st)er	

			algemene zaken	
6.1.8	Bewaking gebouwen	02/2004	Medewerk(st)er algemene zaken	
6.1.9	Kantoorbehoeften	02/2004	Medewerk(st)er algemene zaken	
6.1.10	Huishoudelijke artikelen	02/2004	Secretaresse	
6.1.11	Portokosten	02/2004	Secretaresse	
7	**Evalueer periodiek hoe het inkoopproces verloopt**			
7.1	Evalueer tijdens afdelingsoverleg het verloop van de inkoopprocessen	06/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers i.o.m. hoofd bedrijfsvoering	
7.2	Stel verbeteracties op	06/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers i.o.m. hoofd bedrijfsvoering	
8	**Maak de inkoopprocedure levend en taakstellend**			
8.1	Herschrijf de inkoopprocedure aan de hand van het nieuwe inkoopbeleid	05/2004	Hoofd bedrijfsvoering	Schrijf de procedure gericht op de productgroepverantwoordelijken
8.2	Evalueer jaarlijks de procedure tijdens afdelingsoverleg	06/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers i.o.m. hoofd bedrijfsvoering	
9	**Houdt in 2004 2 inkoopaudits**			
9.1	Maak een overzicht van het inkooppakket aan de hand van de Kraljic – matrix	08/2004	Coördinator financiële administratie	
9.2	Stel vast of de inkoopstrategieën van Kraljic verbeteringen op zouden kunnen leveren	08/2004	Coördinator financiële administratie i.o.m. hoofd bedrijfsvoering en betreffende productgroepverantwoordelijke	Beargumenteer keuzen en documenteer deze

10	**Verlaag het aantal leveranciers van 'kantoorartikelen' van 23 naar 16**			
10.1	Maak een overzicht van alle leveranciers van 'kantoorartikelen'	07/2004	Coördinator financiële administratie	
10.2	Maak een selectie van leveranciers die voor reductie in aanmerking komen	07/2004	Coördinator financiële administratie i.o.m. hoofd bedrijfsvoering en betreffende productgroepverantwoordelijke	Bijv.: -Overtoom -Meerakker -06 software -Lotringen -Frama -Schill
10.3	Breng de inkoopbehoeften van de geselecteerde leveranciers onder bij de overgebleven leveranciers	07/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerkers i.o.m. hoofd bedrijfsvoering	
10.4	Controleer of er daadwerkelijk bij minder leveranciers wordt ingekocht	07/2004	Hoofd bedrijfsvoering	
11	**Verlaag het totale aantal leveranciers van 'schoonmaak' van 7 naar 3**			
11.1	Maak een overzicht van alle leveranciers van 'schoonmaak'	09/2004	Coördinator financiële administratie	Dit zijn: -Asito -Nic Finance (Hokatex) -van der Elst -Rentokil -NIC -Reuvers
11.2	Vraag aan de hand van de behoeftespecificaties van het NIC offertes op voor het leveren van het huidige totale dienstenpakket en selecteer een leverancier	09/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerker (medewerker algemene zaken)	Bijv.: -Asito -Lavold -Vrolijk
11.3	Sluit mantelcontract met de geselecteerde leverancier	09/2004	Productgroepverantwoordelijke medewerker (medewerker algemene zaken in overleg met hoofd	

			bedrijfsvoering	
12	**Verminder het aantal boekingen op ‘crediteur 0’ van 719 naar 600**			
12.1	Maak een overzicht van alle boekingen die op ‘crediteur 0’geboekt zijn	11/2004	Coördinator MIS en AO, in overleg met coördinator financiële administratie	
12.2	Selecteer de boekingen van de reguliere leveranciers die geboekt zijn op ‘crediteur 0’	11/2004	Coördinator MIS en AO, in overleg met coördinator financiële administratie	
12.3	Corrigeer deze en boek deze in het vervolg onder vermelding van de leverancier waarbij ingekocht is	11/2004	Coördinator MIS en AO, in overleg met coördinator financiële administratie	