

# Inkoopbeleid Rabobank Alkmaar e.o.



## Inkopen doe je met beleid

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| Naam student:  | Sandra Vessies      |
| Opleiding:     | Facility Management |
| Studentnummer: | 08007950            |
| Studiejaar:    | 2010/2011           |
| Datum:         | 24-05-2011          |



# *Inkopen doe je met beleid*

|                          |                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Geschreven door:</b>  | Sandra Vessies<br>Burgemeester van Nienesstraat 8<br>1911 CS Uitgeest                                    |
| <b>Opdrachtgever:</b>    | Rabobank Alkmaar e.o.<br>Afdeling Facility Services<br>Hertog Aalbrechtweg 26<br>1823 DL Alkmaar         |
| <b>Stagebegeleider:</b>  | Dhr. A.J. Gödecke en Dhr. D.J. van Wel                                                                   |
| <b>Opleiding:</b>        | Haagse Hogeschool<br>Academie voor Facility Management<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2521 EN Den Haag |
| <b>Docentbegeleider:</b> | Dhr. P. A. Stolk                                                                                         |
| <b>Medebeoordelaar:</b>  | Dhr. R. Immers                                                                                           |
| <b>Periode:</b>          | februari 2011 – mei 2011<br>4 <sup>e</sup> jaars flits student                                           |
| <b>Inleverdatum:</b>     | 24 mei 2011                                                                                              |

#### **Auteursreferaat**

Onderzoek naar het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar e.o. De onderzoeksvraag is wat het beste inkoopbeleid is voor Rabobank Alkmaar e.o. Een professioneel inkoopbeleid kan leiden tot proces- en kwaliteitsverbeteringen en hierdoor kan er efficiënter gewerkt worden. De doelstelling van dit onderzoek is een beleidsstuk schrijven met als doel het beste inkoopbeleid te formuleren voor Rabobank Alkmaar voor juni 2011 en verder. De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat Rabobank Alkmaar meer mee moet gaan met de mantelcontracten die Rabobank Nederland heeft afgesloten met leveranciers. Hierdoor is Rabobank Alkmaar juridisch en financieel goed afgedekt. Voor een professionalisering van de inkoop is het aanbevolen om een contractbeheerder aan te stellen bij Rabobank Alkmaar en deze contractbeheerder moet meer gebruik gaan maken van Planon, het facilitair management informatie systeem.

In de bijlagen: verschillende uitwerkingen van interviews, de enquêtevragen en de uitwerkingen hiervan en een concept van het inkoopbeleid.

#### **Indexreferaat**

*Scriptie, Facility Management, Facility Services, inkoop, inkoopbeleid, Rabobank Alkmaar e.o., Rabobank Nederland.*

## Managementsamenvatting

Rabobank Alkmaar e.o. (verder te lezen als Rabobank Alkmaar) is een grote lokale Rabobank die ontstaan is uit een viertal fusies. Op dit moment bestaat deze Rabobank uit acht vestigingen in en rondom Alkmaar. Het inkoopbeleid is gedurende deze fusies niet meegegroeid, daardoor is het de vraag of het inkoopbeleid nog actueel is, of dat het aangepast zou moeten worden aan de huidige feiten en ontwikkelingen. Met andere woorden, Rabobank Alkmaar weet op dit moment niet of zij nog een goed lopend inkoopbeleid heeft voor hun organisatie.

Rabobank Nederland heeft voor alle bij haar aangesloten coöperaties als inrichtingsadvies een inkoopbeleid geschreven. Alle lokale coöperatieve Rabobanken overwegen zelf in welke mate en snelheid zij meegaan met het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland. Dit betekent dat iedere lokale Rabobank van het inrichtingsadvies mag afwijken. Middels een onderzoek wil Rabobank Alkmaar vaststellen of het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland het juiste model is voor hun organisatie. Een alternatief is om een eigen inkoopbeleid op te stellen, al dan niet gebaseerd op het advies van Rabobank Nederland.

De volgende probleemstelling is geformuleerd voor dit onderzoek.

*Wat is het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar voor de jaren 2012 en verder, gegeven het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland?*

Aan de hand van de probleemstelling is een doelstelling geformuleerd.

*Een beleidsstuk schrijven voor Rabobank Alkmaar naar aanleiding van een onderzoek bij Rabobank Alkmaar en Rabobank Nederland, met als doel om het beste inkoopbeleid te formuleren voor Rabobank Alkmaar voor juni 2011.*

Door middel van een aantal theorieën is er onderzoek gedaan om tot een antwoord op de probleemstelling te komen. In dit onderzoek zijn onder andere de Kraljic-matrix en de ABC-analyse gebruikt. Aan de hand van de inkoopanalyse van Rabobank Alkmaar, die gemaakt is door Rabobank Nederland, kon er een top 12 worden samengesteld op basis van de hoogste omzet van de leveranciers. Aan de hand van deze top 12 is de Kraljic-matrix ingevuld. Hieruit kwam naar voren dat Rabobank Alkmaar op dit moment al veel gebruik maakt van de mantelcontracten die Rabobank Nederland aanbiedt.

Naar aanleiding van het theoretische onderzoek en de onderzoeken uit de praktijk kunnen er een aantal conclusies worden getrokken en een aantal aanbevelingen worden gedaan.

- *Formuleer een inkoopbeleid wat past bij de huidige situatie van Rabobank Alkmaar. Formuleer tevens in dit inkoopbeleid een inkoopmissie met daarin de doelen waar Rabobank Alkmaar naar toe wilt;*
- *Pas bij ieder (nieuw) contract de inkoopvoorwaarden toe van Rabobank Nederland;*
- *Maak meer gebruik van de mantelcontracten van Rabobank Nederland;*
- *Iedere (nieuwe) leverancier die in een gebouw van Rabobank Alkmaar moet zijn, moet gescreend worden en de (nieuwe) leverancier moet een geheimhoudingsverklaring tekenen;*
- *Verbeter de inkoopproces door vaste aanspreekpunten per locatie/afdeling aan te stellen;*
- *Iedere afdeling krijgt een inkoopbudget, deze budgetten worden beheerd door de manager van FS;*
- *Er moet meer gebruik worden gemaakt van Planon, het informatiesysteem.*
- *De producten- en dienstencatalogus moet aangepast worden aan de huidige situatie en opnieuw onder de aandacht worden gebracht van de medewerkers.*
- *Door een contractbeheerder aan te stellen bij Rabobank Alkmaar kan er meer inzicht en overzicht worden gehouden op het gebied van de contracten.*
- *Deze contractbeheerder dient een training te volgen bij NEVI.*

Aan de hand van de aanbevelingen en het implementatieplan is er een overzicht gemaakt van het totaal aantal uren dat de aanbevelingen in beslag zal nemen. In totaal komt dit neer op 878 uur werk voor de medewerkers van FS, voor de facilitair manager en voor de directie van Rabobank Alkmaar. Deze uren zijn ook inclusief de 576 uren die hoorde bij het onderzoek naar het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar. Deze uren komen totaal op ongeveer €11.115,- brutokosten. De overige kosten die hier nog bijkomen zijn de kosten van de training bij NEVI (€ 1.485,-). Totaal zijn de implementatiekosten: € 12.640,-.

## Voorwoord

In het kader van mijn opleiding Facility Management (FM) aan de Haagse Hogeschool, gevestigd te Den Haag, wordt er in de eindfase van de opleiding een afstudeeronderzoek (AO) uitgevoerd. Het eindonderzoek is een samenloop van alle verschillende aspecten die de opleiding FM biedt. Aan de hand van het eindonderzoek wordt er een adviesrapport geschreven dat hier voor u ligt. Mijn eindonderzoek heb ik uitgevoerd bij Rabobank Alkmaar op de afdeling Facility Services. Het onderzoek betreft een onderzoek naar het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar.

Via deze weg wil ik alle medewerkers van Rabobank Alkmaar bedanken waarmee ik heb samengewerkt, voor de gezelligheid, maar ook voor de ondersteuning die zij mij hebben geboden tijdens mijn onderzoek. Ik kon overal aankloppen en om hulp vragen, dit was erg prettig. Speciaal een woord van dank aan Ton Gödecke en Dick van Wel die mij vanuit Rabobank Alkmaar goed begeleidt hebben en waar ik veel van geleerd heb. Tenslotte wil ik mijn begeleiders van school bedanken, Peter Stolk en Remco Immers voor hun inzet, tijd, betrokkenheid en hun adviezen die zij mij gegeven hebben tijdens mijn afstuderen. Als laatste wil ik mijn vader en mijn vriend bedanken die veel tijd hebben gestoken in het nalezen van mijn stukken.

Ik heb met veel plezier dit adviesrapport tot stand gebracht en ik hoop dat u dit ook met veel plezier zult lezen.

Sandra Vessies

Alkmaar, mei 2011

## Inhoudsopgave

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| INLEIDING .....                                                         | 1  |
| 1. ORGANISATIE .....                                                    | 2  |
| 1.1. RABOBANK GROEP .....                                               | 2  |
| 1.2. RABOBANK NEDERLAND .....                                           | 3  |
| 1.3. RABOBANK ALKMAAR .....                                             | 3  |
| 2. ONDERZOEKSOPZET .....                                                | 5  |
| 2.1. AANLEIDING .....                                                   | 5  |
| 2.2. PROBLEEMSTELLING .....                                             | 6  |
| 2.3. DEELVRAGEN .....                                                   | 6  |
| 2.4. DOELSTELLING .....                                                 | 6  |
| 2.5. ONDERZOEKSVERANTWOORDING .....                                     | 6  |
| 2.5.1. <i>Kwalitatief onderzoek</i> .....                               | 6  |
| 3. THEORETISCH KADER .....                                              | 8  |
| 3.1. INKOOPFUNCTIE .....                                                | 8  |
| 3.2. INKOOPBELEID .....                                                 | 8  |
| 3.3. VERSCHILLENDE VORMEN VAN INKOPEN .....                             | 9  |
| 3.4. DUURZAAM INKOPEN .....                                             | 9  |
| 3.5. INKOOPMISSIE .....                                                 | 9  |
| 3.6. ABC-ANALYSE .....                                                  | 10 |
| 3.7. KRALJIC-MATRIX .....                                               | 10 |
| 4. THEORETISCH ONDERZOEK .....                                          | 12 |
| 4.1. ABC-ANALYSE .....                                                  | 12 |
| 4.2. KRALJIC-MATRIX .....                                               | 14 |
| 4.3. DUURZAAM INKOPEN .....                                             | 14 |
| 4.4. INKOOPMISSIE .....                                                 | 14 |
| 5. HUIDIGE SITUATIE .....                                               | 15 |
| 5.1. RABOBANK ALGEMEEN .....                                            | 15 |
| 5.1.1. <i>Inkoopmissie</i> .....                                        | 16 |
| 5.1.2. <i>Inkoopkanalen</i> .....                                       | 16 |
| 5.1.3. <i>Inkoopvoorwaarden</i> .....                                   | 20 |
| 5.1.4. <i>Voorraadbeheer</i> .....                                      | 20 |
| 5.1.5. <i>Reciprociteit</i> .....                                       | 20 |
| 5.1.6. <i>Screening</i> .....                                           | 21 |
| 5.1.7. <i>Autorisaties</i> .....                                        | 21 |
| 5.1.8. <i>Standaardisatie van leveranciers</i> .....                    | 22 |
| 5.1.9. <i>Afdelingsbudgetten</i> .....                                  | 22 |
| 5.1.10. <i>Factuuraafhandeling</i> .....                                | 23 |
| 5.1.11. <i>Communicatiemiddelen</i> .....                               | 23 |
| 5.1.12. <i>Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen</i> .....             | 24 |
| 5.1.13. <i>Milieu</i> .....                                             | 24 |
| 5.1.14. <i>Ervaringen van de medewerkers van Rabobank Alkmaar</i> ..... | 24 |
| 5.2. ADVIEZEN OP FACILITAIR GEBIED VAN RABOBANK NEDERLAND .....         | 25 |

|             |                                                                        |           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.3.</b> | <b>HUIDIGE SITUATIE BIJ ANDERE LOKALE RABOBANKEN .....</b>             | <b>27</b> |
| 5.3.1.      | <i>Rabobank Noord-Holland Noord .....</i>                              | 27        |
| 5.3.2.      | <i>Rabobank Noord-Kennemerland .....</i>                               | 27        |
| 5.3.3.      | <i>Rabobank Zaanstreek .....</i>                                       | 28        |
| 5.3.4.      | <i>Bevindingen huidige situatie bij andere lokale Rabobanken .....</i> | 28        |
| <b>6.</b>   | <b>GEWENSTE SITUATIE .....</b>                                         | <b>29</b> |
| 6.1.        | INTERNE GESPREKKEN .....                                               | 29        |
| 6.2.        | EXTERNE GESPREKKEN .....                                               | 32        |
| 6.3.        | INKOOPBELEID .....                                                     | 32        |
| 6.4.        | PERSONEELSGEBIED .....                                                 | 32        |
| <b>7.</b>   | <b>CONCLUSIE .....</b>                                                 | <b>33</b> |
| <b>8.</b>   | <b>AANBEVELINGEN .....</b>                                             | <b>34</b> |
| <b>9.</b>   | <b>IMPLEMENTATIEPLAN .....</b>                                         | <b>37</b> |
| <b>10.</b>  | <b>FINANCIËLE CONSEQUENTIES .....</b>                                  | <b>38</b> |
| 10.1.       | KOSTEN .....                                                           | 38        |
| 10.2.       | BATEN .....                                                            | 39        |
|             | <b>LITERATUURLIJST .....</b>                                           | <b>40</b> |
|             | <b>BIJLAGEN .....</b>                                                  | <b>41</b> |
|             | BIJLAGE 1 ORGANISATIESTRUCTUUR RABOBANK GROEP .....                    | 42        |
|             | BIJLAGE 2 ORGANISATIESTRUCTUUR RABOBANK ALKMAAR .....                  | 43        |
|             | BIJLAGE 3 DRIE HOOFDVORMEN VAN DE INKOOPORGANISATIE .....              | 44        |
|             | BIJLAGE 4 VERANTWOORDING VAN DE KRALJIC-MATRIX .....                   | 45        |
|             | BIJLAGE 5 INKOOP- EN FACTURERINGSPROCES .....                          | 46        |
|             | BIJLAGE 6 BEVOEGDHEDENREGELING .....                                   | 47        |
|             | BIJLAGE 7 VOLWASSENHEIDSMODEL .....                                    | 48        |
|             | BIJLAGE 8 BESTELLIJST AFDELING ADVIESCENTRUM PARTICULIEREN .....       | 50        |
|             | BIJLAGE 10 ENQUÊTE UITWERKINGEN .....                                  | 53        |
|             | BIJLAGE 11 INTERNE INTERVIEWS BIJ RABOBANK ALKMAAR .....               | 58        |
|             | BIJLAGE 12 EXTERNE INTERVIEWS .....                                    | 64        |
|             | BIJLAGE 13 CONCEPT INKOOPBELEID RABOBANK ALKMAAR .....                 | 74        |

## Inleiding

In de afgelopen jaren is Rabobank Alkmaar uitgegroeid tot een grote, lokale Rabobank. Rabobank Alkmaar heeft na een aantal fusies met verschillende lokale Rabobanken, op dit moment een hoofdkantoor, zeven bijkantoren en vijftien aparte onbemande locaties geldautomaten (OLGA's). In de loop van de tijd zijn er een aantal vestigingen gesloten en zijn er enkele nieuwe vestigingen bijgekomen. Het inkoopbeleid is gedurende al deze veranderingen niet meegegroeid, daardoor is het de vraag of het inkoopbeleid nog actueel is, of dat het aangepast zou moeten worden aan de huidige feiten en ontwikkelingen. Met andere woorden, Rabobank Alkmaar weet op dit moment niet of zij nog een goed lopend inkoopbeleid heeft voor hun organisatie. Door het voeren van een professioneel inkoopbeleid kan Rabobank Alkmaar de inkoopkosten verlagen en een kwaliteitsverbetering verkrijgen.

Rabobank Nederland heeft voor alle bij haar aangesloten coöperaties als inrichtingsadvies een inkoopbeleid geschreven. Alle lokale coöperatieve Rabobanken overwegen zelf in welke mate en snelheid zij meegaan met het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland. Dit betekent dat iedere lokale Rabobank van het inrichtingsadvies mag afwijken. Middels een onderzoek wil Rabobank Alkmaar vaststellen of het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland het juiste model is voor hun organisatie. Een alternatief is om een eigen inkoopbeleid op te stellen, al dan niet gebaseerd op het advies van Rabobank Nederland. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om een goed inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar vast te stellen voor de komende jaren.

De volgende probleemstelling is geformuleerd voor dit onderzoek.

*Wat is het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar voor de jaren 2012 en verder, gegeven het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland?*

Aan de hand van de probleemstelling is een doelstelling geformuleerd.

*Een beleidsstuk schrijven voor Rabobank Alkmaar naar aanleiding van een onderzoek bij Rabobank Alkmaar en Rabobank Nederland, met als doel om het beste inkoopbeleid te formuleren voor Rabobank Alkmaar voor juni 2011.*

In deze scriptie zal eerst de Rabobank Groep als organisatie worden toegelicht en vervolgens wordt de Rabobank Alkmaar als organisatie beschreven. Hierna wordt de aanleiding van het onderzoek verder verduidelijkt aan de hand van de probleemstelling en een aantal bijbehorende deelvragen. Er is intern onderzoek gedaan in Alkmaar naar beleidsstukken, verslagen en rapporten, maar er zijn ook medewerkers geobserveerd en geïnterviewd. Tevens zijn er externe interviews afgenomen bij andere lokale Rabobanken. Naar aanleiding van deze onderzoeken en de relevante theorieën met betrekking tot de inkoop, worden de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht. Aan het einde van het onderzoek worden de theorie, de huidige en de gewenste situatie met elkaar vergeleken. Daaruit worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt er in een implementatieplan beschreven hoe het inkoopbeleid toegepast kan worden in de organisatie. In de bijlagen zijn onder andere het organogram van Rabobank Alkmaar en de uitgewerkte interviews te vinden. Het concept van het inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar is eveneens terug te vinden in een bijlage.

## 1. Organisatie

*In paragraaf 1.1 wordt meer informatie gegeven over de oprichting van de Rabobank en wordt weergegeven waar de organisatie voor staat. In paragraaf 1.2 wordt Rabobank Nederland omschreven en in paragraaf 1.3 wordt meer informatie gegeven over de organisatie van Rabobank Alkmaar.*

### 1.1. Rabobank Groep

De Rabobank Groep is ontstaan, in 1972, door een fusie tussen de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank.

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag, actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op het bieden van een totaal pakket aan financiële diensten. De internationale focus is gericht op zowel de voedsel als de agrarische sector.

De Rabobank Groep bestaat uit 143 zelfstandige lokale Rabobanken en de centrale organisatie Rabobank Nederland met een aantal dochterondernemingen. De onderdelen kennen een sterke onderlinge verwantschap. In totaal werken er circa 58.400 fte in 48 landen. De Rabobank Groep heeft 1,46 miljoen leden en bedient wereldwijd ongeveer tien miljoen klanten. In bijlage 1 is het organogram van de Rabobank Groep te vinden.

Kenmerkend voor de Rabobank Groep is de eigen verantwoordelijkheid van elke eenheid. Ondanks deze eigen verantwoordelijkheid is de nadrukkelijke ambitie om waar mogelijk synergie na te streven binnen de gehele Groep, om op deze wijze een optimale bijdrage te leveren aan de gemeenschappelijke doelstellingen. Inkoop is één van de gebieden waar deze synergie bereikt kan worden.

De lokale Rabobanken en hun leden en klanten vormen het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. Midden in de maatschappij, betrokken, dichtbij en toonaangevend. Klanten kunnen lid worden van hun lokale Rabobank. De lokale Rabobanken op hun beurt zijn lid en aandeelhouder van de overkoepelende coöperatie Rabobank Nederland, die hen bij hun lokale dienstverlening adviseert en ondersteunt.<sup>1</sup>

#### **Missie en ambitie**

De Rabobank Groep stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Vanuit betrokkenheid bij dat belang wil de Rabobank Groep een stuwende en vernieuwende kracht zijn die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.

Vanuit deze missie is het de ambitie van de Rabobank Groep om in Nederland de grootste, beste en meest klant gedreven en vernieuwende instelling te zijn op financieel terrein.

De Rabobank Groep wil naast de werkzaamheden in de voedsel en agrarische sector, ook mondiaal excelleren op het gebied van duurzaam ondernemen en bankieren, passend bij haar identiteit en maatschappelijke positie. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is geïntegreerd in de kernactiviteiten en hier wordt in toenemende mate aandacht aan besteed.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Profiel Rabobank Groep [intranet], bekeken op 21-02-2011

## 1.2. Rabobank Nederland

Rabobank Nederland is de centrale organisatie en staat in dienst van de lokale Rabobanken en de groepsonderdelen. Rabobank Nederland zorgt voor marktondersteuning voor bedrijven, particulieren en private banking klanten, onder meer door de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarnaast voert Rabobank Nederland een aantal centrale staffuncties uit voor de lokale Rabobanken en de gehele Rabobank Groep. Een aantal van deze staffunctie zijn Shared Services & Facilities (deze staffunctie neemt veel werk uit handen door uiteenlopende diensten als Arbodienst, administratieve diensten rondom personeel en facilitaire diensten), Groep ICT, Coöperatie en Bestuur en MVO. Rabobank Nederland oefent namens De Nederlandsche Bank ook toezicht uit op de solvabiliteit, liquiditeit en administratieve organisatie van de lokale Rabobanken. Rabobank Nederland heeft ongeveer 6.400 fte in dienst.<sup>2</sup>

## 1.3. Rabobank Alkmaar

Rabobank Alkmaar bestaat uit acht vestigingen in vijf verschillende gemeenten. Er wordt op dit moment een nieuwe hoofdvestiging gebouwd in Alkmaar en dit zal de thuisbasis worden voor ongeveer 200 medewerkers.

Op 15 juni 2007 is Rabobank Langedijk-Harenkarspel gefuseerd met Rabobank Alkmaar-Heerhugowaard. Samen zijn zij Rabobank Alkmaar e.o. geworden. Deze fusie heeft als doel gehad om naast een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening ook efficiënter en effectiever te gaan werken.

### De missie van Rabobank Alkmaar luidt als volgt:

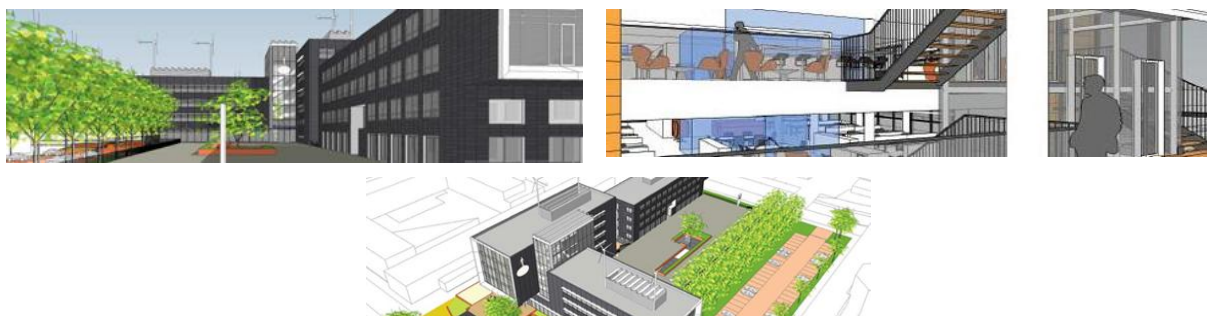
‘Rabobank Alkmaar realiseert de ambitie van klant en medewerker  
op een betrouwbare en professionele wijze.’

Deze missie geeft aan dat zij reageren en anticiperen op de wensen van de klant met als doel de klant optimaal te ondersteunen bij het behalen van haar eigen ambitie. Dit doet Rabobank Alkmaar op een betrouwbare en professionele wijze. Met betrouwbaar geven zij aan dat zij integer en respectvol zijn. Afspraak is afspraak en de meerwaarde voor de klant staat centraal. Met professionaliteit geven zij aan dat zij streven naar een hoge mate van deskundigheid om een advies op maat te kunnen geven.

### De ambitie van Rabobank Alkmaar luidt als volgt:

‘Simply the best’

Met deze ambitie geeft de Rabobank Alkmaar aan dat zij haar focus legt op een verkoopgerichte organisatie om haar marktpositie verder te versterken en uit te groeien tot “simply the best”. Klantwaarde staat daarbij centraal. Om dit te kunnen realiseren werken er mensen die gedreven en geboeid zijn door het werk en ambitie hebben.<sup>3</sup>



**Figuur 1: Foto-impressie van het nieuwe kantoorpand van Rabobank Alkmaar**

<sup>2</sup> Organisatie, Rabobank Nederland [intranet], bekeken op 21-02-2011

<sup>3</sup> Fusierapport Rabobank Alkmaar e.o. 03-01-2007, bladzijde 8

Rabobank Alkmaar bestaat uit circa 420 medewerkers. De organisatie bestaat uit een directieteam met staf en drie directoraten, namelijk: Bedrijven, Particulieren en Bedrijfsmanagement. De organisatiestructuur is verder uitgewerkt in bijlage 2.

De afdeling Facility Services (FS) valt onder het directoraat Bedrijfsmanagement. Zij bieden faciliteiten aan alle interne klanten, oftewel alle medewerkers in de vestigingen die vallen onder Rabobank Alkmaar. FS ondersteunt de afdelingen en vestigingen door middel van computerapparatuur, elektriciteit, koffie/theefaciliteiten, inkoop/bestelmogelijkheden, postverwerking et cetera. FS is verantwoordelijk voor deze diensten, het is hun taak om er voor te zorgen dat de rest van de organisatie goed zijn of haar werk kan uitvoeren. Tevens is het ook van belang dat dit in een veilige en gezonde werkomgeving gebeurt.

FS heeft een omvangrijk takenpakket en daarom is de afdeling in tweeën gesplitst. De afdeling bestaat uit FS1 en FS2.

FS1 is verantwoordelijke voor:

Post, inkoopbeheer, magazijnbeheer, huisvesting en gebouwenbeheer, groenonderhoud, catering, transport, klimaatbeheer, beveiliging, preventie en werkplekinrichting.

FS2 is verantwoordelijke voor:

Beheer contracten, autorisaties, sleutels, telefonie, bedrijfshulpverlening en de arbeidsomstandigheden. Verder verzorgt FS2 de servicedesk voor KWIS+B (klachten, wensen, informatie, storingen en bestellingen).<sup>4</sup>

FS1 bestaat uit een team van drie medewerkers en FS2 bestaat uit een team van vijf medewerkers. Het waardeteam, een team dat storingen verhelpt bij de geldautomaten en er voor zorgt dat de geldautomaten gevuld blijven, en de receptiemedewerkers vallen onder de verantwoordelijkheid van de FS, totaal bestaan zij uit 11 fte en zij worden aangestuurd door één van de medewerkers van FS2. De facilitair manager heeft de eindverantwoordelijkheid over de gehele FS.

Er is sprake van een centrale inkoop bij Rabobank Alkmaar, alle inkopen worden gedaan door FS. Met betrekking tot de procedures en de regels over het inkopen is er weinig tot niets vastgelegd. In hoofdstuk vijf zal er dieper worden ingegaan op het huidige inkoopproces van Rabobank Alkmaar.

---

<sup>4</sup> Organisatie, Bedrijfsmanagement, Facilitair [intranet], *bekeken op 21-02-2011*

## 2. Onderzoeksopzet

*In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet beschreven worden. De volgende onderwerpen komen aan bod: aanleiding, probleemstelling, deelvragen en de doelstelling van het onderzoek.*

### 2.1. Aanleiding

In twee jaar tijd zijn vier Rabobanken met elkaar gefuseerd, die nu samen Rabobank Alkmaar vormen. Zij bestaan op dit moment uit acht verschillende vestigingen, die allemaal gevestigd zijn in en rondom Alkmaar (onder andere in Heerhugowaard, Warmenhuizen en Broek op Langedijk). Het inkopen van goederen en diensten voor de gehele Rabobank Alkmaar wordt geregeld via de afdeling FS. Deze afdeling bevindt zich op de hoofdvestiging in Alkmaar.

De behoefte om een onderzoek te starten naar het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar komt voort uit ingrijpende wijzigingen in de organisatie. Door de fusies van afgelopen jaren zijn er vestigingen samengevoegd en er zijn ook een aantal vestigingen opgeheven. Tijdens deze veranderingen is het inkoopbeleid niet meegegroeid en niet aangepast aan de nieuwe situatie. Daarnaast is het belangrijk om procedures binnen de organisatie na verloop van een aantal jaren door te lichten, om te kunnen beoordelen of deze nog actueel zijn. De facilitair manager in Alkmaar is van mening dat het inkoopbeleid tegen het licht dient te worden gehouden zodat er op een efficiëntere en goedkopere manier gewerkt kan worden.

Rabobank Nederland heeft een inkoopbeleid geschreven als inrichtingsadvies voor elke lokale Rabobank. Iedere lokale Rabobank overweegt zelf in welke mate en snelheid zij meegaan met het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland. Dit betekent dat iedere lokale Rabobank van het inrichtingsadvies mag afwijken. Op dit moment staat er weinig tot niets op papier over het inkoopbeleid bij Rabobank Alkmaar. Wat er wel op papier staat is afkomstig van het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland. In de praktijk houdt Rabobank Alkmaar wel rekening met het inrichtingsadvies, maar op detailniveau wijken zij hiervan af. Hierdoor is er ruimte om lokale invulling te geven aan het inkoopbeleid, passend bij de cultuur en structuur van de lokale Rabobank.

Rabobank Alkmaar wil middels een onderzoek vaststellen of het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland het juiste model is voor hun organisatie. Als dit niet het geval is dient Rabobank Alkmaar een eigen inkoopbeleid vast te stellen, al dan niet gebaseerd op het advies van Rabobank Nederland. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om een optimaal inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar vast te stellen voor de komende jaren.

De facilitair manager wil dat er onderzoek wordt gedaan naar het huidige inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar en het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland. Voorts dient voor Rabobank Alkmaar de gewenste situatie beschreven te worden die goed aansluit bij hun organisatie. Op basis van de gewenste situatie worden er doelstellingen geformuleerd om het inkoopproces te verbeteren. Tevens worden er aanbevelingen gedaan om de doelstellingen te bereiken. Tenslotte wordt in samenwerking met de facilitair manager het inkoopbeleid aangeleverd bij de directie van Rabobank Alkmaar.

## 2.2. Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Wat is het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar voor de jaren 2012 en verder, gegeven het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland?*

## 2.3. Deelvragen

Aan de hand van de probleemstelling zijn er een aantal deelvragen geformuleerd om meer inzicht te krijgen en om meer informatie te verzamelen voor het onderzoek. De uitwerkingen van de deelvragen zullen de beantwoording van de probleemstelling ondersteunen.

De deelvragen:

- Hoe ziet het inkoopbeleid van Rabobank Nederland er uit?
- Hoe ziet het huidige inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar er uit?
- Wordt er op een juiste manier ingekocht?
- Wat is de gewenste situatie voor Rabobank Alkmaar?
- Sluit het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar aan op de strategische visie van Rabobank Nederland?
- Past het inkoopbeleid in het organisatorische beleid van Rabobank Alkmaar?
- Gaat de juiste manier van inkopen ook leiden tot een financiële verbetering van het beleid?
- Hoe gaat het verbeterde inkoopbeleid geïmplementeerd worden bij Rabobank Alkmaar?

## 2.4. Doelstelling

De doelstelling voor het onderzoek luidt als volgt:

*Een beleidsstuk schrijven voor Rabobank Alkmaar naar aanleiding van een onderzoek bij Rabobank Alkmaar en Rabobank Nederland, met als doel om het beste inkoopbeleid te formuleren voor Rabobank Alkmaar voor juni 2011.*

## 2.5. Onderzoeksverantwoording

Hieronder zullen de grote lijnen van het onderzoek weergegeven worden. Het doel hiervan is om een duidelijk beeld te geven van de wijze waarop het onderzoek is verlopen en welke methodes er zijn gebruikt om het onderzoek uit te voeren. De keuze van de onderzoeksmethodes is afhankelijk van de informatie die een organisatie wenst te verkrijgen. Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Voor het onderzoek bij Rabobank Alkmaar is alleen gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek.

### 2.5.1. Kwalitatief onderzoek

Indien er meer diepgaande informatie nodig is (bijvoorbeeld waarom men een bepaalde mening heeft) is kwalitatief onderzoek aan te raden. Kwalitatief onderzoek geeft een diepgaand beeld van de wensen, ervaringen, meningen of behoeften van de doelgroep. Bij kwalitatief onderzoek wordt onder andere gebruik gemaakt van:

- Diepte-interviews;
- Groepsdiscussies;
- Observeren.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/methoden-onderzoek.aspx>

Het is belangrijk om diepgaande interne informatie te verzamelen. Het doel van deze informatie is een beeld krijgen van de wensen, ervaringen, meningen en/of behoeften van de interne klant (de medewerkers). Deze gegevens zullen gebruikt worden om een beter inzicht te krijgen in de huidige situatie en deze op een gedetailleerd niveau te kunnen beschrijven. Om dit doel te bereiken zijn er een aantal interviews gehouden, zowel intern bij Rabobank Alkmaar, als extern bij andere lokale Rabobanken. De uitwerkingen van deze interviews zijn te vinden in bijlage 11 en 12. Er zijn ook enquêtes gebruikt om te onderzoeken wat de gewenste situatie is voor Rabobank Alkmaar. De enquêtes zijn naar verschillende medewerkers verstuurd zodat er een overzicht gemaakt kon worden van de meningen van de interne klant. De gegevens die uit de enquête naar voren zijn gekomen, zijn niet alleen cijfermatig verwerkt, maar deze gegevens zijn ook gebruikt om de meningen en de behoeften van de interne klant te peilen. Dit is gedaan door een aantal open vragen in de enquête te verwerken. Voor de uitwerkingen van de enquête zie bijlage 10. De interviews zijn persoonlijk (face to face) afgenomen. Dit is gedaan, omdat er dan direct doorgevraagd kan worden naar specifieke situaties.

Er hebben ook observaties plaats gevonden bij verschillende medewerkers en verschillende afdelingen om de huidige situatie in kaart te brengen. Er is ook gebruikt gemaakt van informatie die al bij de Rabobank aanwezig is, hierbij kan gedacht worden aan informatie op intranet, maar ook de producten- en dienstencatalogus en jaarverslagen. De informatie uit deze bronnen is gebruikt om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige situatie.

Deskresearch is ook van toepassing bij dit onderzoek. Aan de hand van informatie uit vakgerichte boeken, vakbladen, internet en afstudeerscripties zal de huidige situatie beschreven worden vanuit een theoretisch perspectief.

Tabel 1 is een overzicht van de hierboven besproken onderzoeksmiddelen. Tevens worden in deze tabel de verwachte uitkomsten weergegeven.

**Tabel 1: Overzicht van onderzoeksmiddelen**

| <b>Wat is er gedaan?</b>                   | <b>Welke informatie wordt hieruit gehaald?</b>                                            |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interviews met interne klanten             | Meningen, ideeën, en voor- en nadelen van de huidige situatie.                            |
| Interviews met externe facilitair managers | Ideeën, tips, ervaringen en voor- en nadelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland. |
| Enquête gehouden onder interne klanten     | Ideeën, voor- en nadelen van de huidige situatie.                                         |
| Observaties op verschillende afdelingen    | Voor- en nadelen van de huidige situatie.                                                 |
| Interne informatie in documentatie         | Wat is al gedocumenteerd en wat dient er nog vastgelegd te worden?                        |
| Deskresearch                               | Welke theorieën met betrekking tot inkoopbeleid zijn toepasbaar voor het onderzoek?       |

### 3. Theoretisch kader

*In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën besproken met betrekking tot het inkoopbeleid die van toepassing zijn op het onderzoek.*

#### 3.1. Inkoopfunctie

In de literatuur staan vele verschillende definities voor 'inkoop'. Een veelgebruikte definitie van inkoop luidt als volgt:

'Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat.'<sup>6</sup>

Een omschrijving van de inkoopfunctie luidt: het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken. Er voor zorgen dat de *juiste* producten van de *juiste* kwaliteit op de *juiste* tijd op de *juiste* plaats in de *juiste* hoeveelheden tegen de *juiste* prijs beschikbaar zijn voor de organisatie.<sup>7</sup>

Een goed ingerichte inkoopfunctie leidt tot:

- Besparingen;
- Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering;
- Risicobeheersing;
- Betere management- en stuurinformatie.<sup>8</sup>

#### 3.2. Inkoopbeleid

Elke organisatie en elk organisatieonderdeel heeft behoefte aan structuur en regels. Geen regels om vast te stellen wat wel en niet mag, maar regels om richting te geven aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit soort regels wordt het beleid genoemd en worden omschreven in de missie en de doelstellingen van een organisatie. Het organisatiebeleid biedt houvast aan de medewerkers, het geeft een kader waarbinnen de medewerkers geacht worden te opereren. Eén van de organisatieonderdelen is inkoop, hiervoor moet er eveneens een beleid worden opgesteld (het inkoopbeleid).<sup>9</sup>

Het inkoopbeleid kan gedefinieerd worden als:

- *'Een optimaal inkoopbeleid gaat uit van de wensen en verlangens van de interne afnemer. Voorts dient het inkoopbeleid zoveel mogelijk op deelbeleid van andere functionele gebieden (zoals voorraadbeheer, kwaliteitsbeheer, productieplanning) aan te sluiten. En tenslotte zal het inkoopbeleid gericht moeten zijn op verbetering van het ondernemingsresultaat.'*<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> [http://www.nevi.nl/over\\_inkoop/inkoop/](http://www.nevi.nl/over_inkoop/inkoop/) bekeken op 07-05-2011

<sup>7</sup> Gelderman, dr. C.J. en Albronda, drs. B.J., Professioneel inkopen, 3<sup>e</sup> druk 2007, blz. 20

<sup>8</sup> Organisatie, Rabobank Nederland, inkoop [intranet], bekeken op 21-02-2011

<sup>9</sup> Lennartz, R.E. en Veeke, drs. R.A.F., Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, 1<sup>e</sup> druk 2007, blz. 36

<sup>10</sup> Weele, van, Prof. Dr. A.J., Inkoop in strategisch perspectief, 6<sup>e</sup> druk 2008, blz. 91

### 3.3. Verschillende vormen van inkopen

Er zijn drie hoofdvormen waarin een inkooporganisatie kan worden ingedeeld, namelijk:

- De centrale inkooporganisatie;
- De decentrale inkooporganisatie;
- De gecoördineerde inkooporganisatie.

De uitwerking van deze vormen zijn verder te lezen in bijlage 3. In de gewenste situatie is beschreven wat de beste vorm van inkopen zal zijn voor Rabobank Alkmaar.

### 3.4. Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen richt zich in feite op inkopen met enkele extra doelen. Naast prijs en kwaliteit van het in te kopen goed komen er andere aspecten bij de selectie kijken. Milieu en duurzaamheid komen steeds hoger in het vaandel te staan bij zowel de consument en de overheid als bij bedrijven. Bij duurzaam inkopen wordt gelet op:

- Milieubescherming:  
De afdeling inkoop kan erop letten geen goederen in te kopen waarbij het milieu door productie is beschadigd. Daarnaast kunnen bedrijven zelf inkoopgoederen recyclen uit onbruikbare materialen. Bij grote productiebedrijven als autofabrikanten komt dat al steeds vaker voor.
- Internationale arbeidswetgeving:  
Vooral in het Westen is de consument tegenwoordig ook zeer gevoelig voor zaken als kinderarbeid. Bedrijven die in verband gebracht worden met kinderarbeid komen moeilijk van dit slechte imago af en worden vaak geboycot door de consument.
- Fair trade:  
Steeds meer overheden (en sommige bedrijven) krijgen te maken met het begrip fair trade. Vanwege de sterke economie heeft het Westen een veel sterkere positie in onderhandelingen met armere landen. Daarom is het Westen snel geneigd het optimale uit de onderhandeling te willen halen waardoor de derdewereldlanden in hun economische dal blijven zitten. Door middel van fair trade tussen landen kunnen ook armere landen opklimmen uit hun financiële dal. Dit heeft op de lange termijn het gevolg dat de vraag naar goederen uit het Westen in deze rijker wordende landen zal toenemen waardoor ook de westerse economie verder kan groeien.<sup>11</sup>

### 3.5. Inkoopmissie

Een goede inkoopmissie is opgebouwd uit vijf onderdelen:

1. Werkterrein: wie zijn we en wat doen we? Een beschrijving van de kernactiviteiten van de inkoopafdeling. Doen we alleen de tactische inkoop of doen we ook de operationele inkoop?
2. Bestaansrecht: wie zijn onze klanten en in welke behoeften van die klanten voorziet de inkoopdienstverlening? Wat is het bestaansrecht van de inkoopafdeling, wat doen we wel en wat doen we niet?
3. Betekenis voor stakeholders: wie zijn de betrokkenen of belanghebbenden bij een organisatie of onderneming? Klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, bestuur. Wat willen we voor ze betekenen?
4. Normen waarden en overtuigingen: welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal bij de inkoopactiviteiten? Het expliciet maken van normen en waarden is een eerste stap om tot gewenst gedrag te komen.
5. Intenties en ambities: wat is de opdracht waar we voor staan met de inkoopafdeling en de inkoopfunctie? Wat willen we graag bereiken in de toekomst?<sup>12</sup>

<sup>11</sup> [http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam\\_inkopen](http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam_inkopen) bekeken op 02-03-2011

<sup>12</sup> Streefkerk, P. en Ploos van Amstel, W., Inkoop, 1<sup>e</sup> druk 2009, blz. 42

### 3.6. ABC-analyse

De ABC-analyse is een analyse waarbij de inhoud van het artikelen- of leveranciersbestand wordt ingedeeld op basis van omzet. Artikelen en leveranciers kunnen op basis van omzet ingedeeld worden in drie groepen:

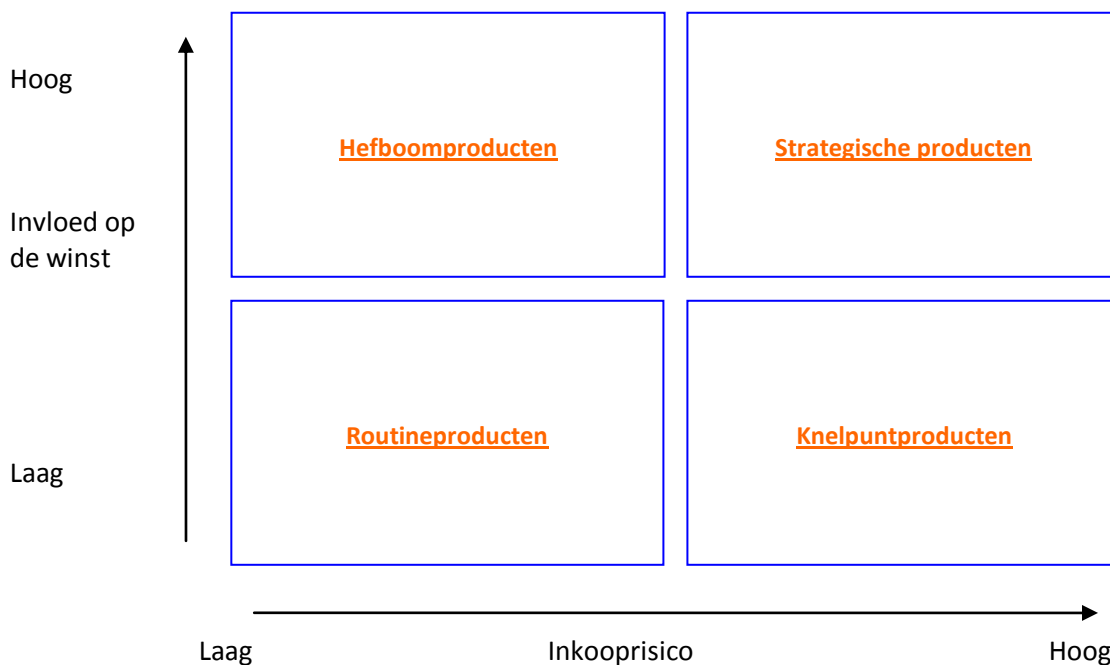
1. Een A groep. Die een groot gedeelte van de omzet, maar een klein gedeelte van het bestand vertegenwoordigt.
2. Een B groep, de middenmoot.
3. Een C groep, die een klein gedeelte van de omzet, maar een groot gedeelte van het bestand vertegenwoordigt.

De ABC-analyse is alleen maar gebaseerd op financiële criteria. Het laat zien waar de grootste invloed op de kosten en winst kan worden uitgeoefend.<sup>13</sup>

### 3.7. Kraljic-matrix

De inkoopportfolio van Kraljic kan gebruikt worden voor het classificeren en managen van in te kopen artikelen. De Kraljic werkwijze werkt eenvoudig:

- Op basis van twee dimensies worden producten in een 2 x 2 matrix geplaatst.
- Voor iedere categorie worden bijpassende strategische aanbevelingen verstrekt.<sup>14</sup>



**Figuur 2: Kraljic-matrix**

<sup>13</sup> Gelderman, dr. C.J. en Albronda, drs. B.J., Professioneel inkopen, 3<sup>e</sup> druk 2007, blz. 116

<sup>14</sup> Gelderman, dr. C.J. en Albronda, drs. B.J., Professioneel inkopen, 3<sup>e</sup> druk 2007, blz. 180

Zoals op de vorige pagina te zien is bestaat de Kraljic-matrix uit vier kwadranten. Hieronder worden de kenmerken van deze kwadranten toegelicht.

- Hefboomproducten: het inkooprisico van deze producten is laag en de producten worden vaak bij verschillende leveranciers gekocht. De producten hebben echter wel een groot aandeel in de kostprijs en zij zijn daarom van invloed op de strategische kwetsbaarheid van de organisatie.
- Strategische producten: hiervoor geldt dat het inkooprisico hoog is en er een grote invloed aanwezig is op het bedrijfsresultaat. De meeste producten die worden ingekocht zijn vaak specifiek aan de wensen van de organisatie aangepast. Er dient over het algemeen bij deze producten gestreefd te worden naar een centrale en gecoördineerde inkooporganisatie, met het oog op het vormen van langdurige samenwerkingsverbanden die voornamelijk gericht zijn op het uitwisselen van kennis en ervaring over elkaars producten.
- Routineproducten: leveren in de regel weinig inkoop technische problemen op. Het inkooprisico is laag en de invloed op de winst is gering. Aangezien de prijs niet van doorslaggevend belang is, kan beter gezocht worden naar een beperkt aantal leveranciers met een groot assortiment. Een kenmerk van deze producten is het kopen tegen lage prijzen.
- Knelpuntproducten: deze producten kenmerken zich door een relatief lage invloed op het bedrijfsresultaat, aangezien zij een relatief geringe waarde vertegenwoordigen. Zij vormen wel een hoog risico voor de eigen organisatie en dan voornamelijk voor het productieproces.<sup>15</sup>

In hoofdstuk vier staan de ABC-analyse en de Kraljic-matrix uitgewerkt van Rabobank Alkmaar.

---

15

<http://www.joanknecht.nl/Home/Bovenopzaken/Kennisbank/Financi%C3%A4leadministratie/Kraljicmatrix/tabid/172/language/nl-NL/Default.aspx> bekeken op 21-03-2011

## 4. Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de theorieën die in het vorige hoofdstuk besproken zijn uitgewerkt worden voor Rabobank Alkmaar.

### 4.1. ABC-analyse

Jaarlijks wordt er voor iedere lokale Rabobank een inkoopanalyse gemaakt aan de hand van de cijfers van het afgelopen jaar. Deze inkoopanalyse wordt gemaakt door Rabobank Nederland.

In onderstaande tabel is de ABC-analyse te lezen, afkomstig uit de inkoopanalyse, van het jaar 2010 van Rabobank Alkmaar.

**Tabel 2: ABC-analyse van het jaar 2009 van Rabobank Alkmaar**

| 2009                        | Omzet       | % omzet | # Leveranciers | % Leveranciers |
|-----------------------------|-------------|---------|----------------|----------------|
| A leveranciers              | € 3.754.039 | 80%     | 53             | 17,6%          |
| B Leveranciers              | € 703.882   | 15%     | 81             | 26,9%          |
| C Leveranciers              | € 234.627   | 5%      | 167            | 55,5%          |
| Totaal                      | € 4.692.548 | 100%    | 301            | 100%           |
| C* Leveranciers (< € 500,=) | € 15.571    | 0,3%    | 146            | 48,5%          |

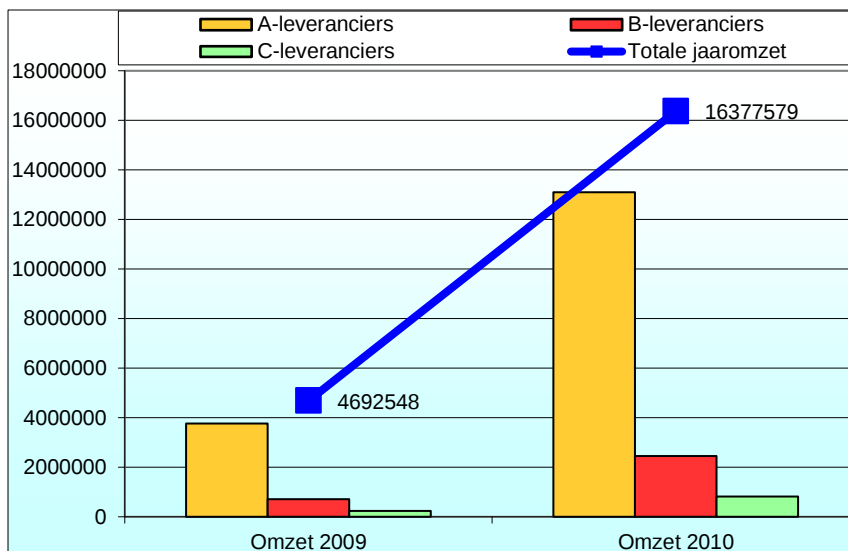
**Tabel 3: ABC-analyse van het jaar 2010 van Rabobank Alkmaar**

| 2010 t/m Q4                 | Omzet        | % omzet | # Leveranciers | % Leveranciers |
|-----------------------------|--------------|---------|----------------|----------------|
| A leveranciers              | € 13.102.063 | 80%     | 59             | 6,8%           |
| B Leveranciers              | € 2.456.637  | 15%     | 155            | 17,8%          |
| C Leveranciers              | € 818.879    | 5%      | 656            | 75,4%          |
| Totaal                      | € 16.377.579 | 100%    | 870            | 100%           |
| C* Leveranciers (< € 500,=) | € 12.738     | 0,1%    | 89             | 10,2%          |

Aan de hand van de literatuur en tabel 2 en 3 kan worden vastgesteld dat bij Rabobank Alkmaar de verhoudingen tussen de verschillende leveranciersgroepen globaal volgens de Wet van Pareto<sup>16</sup> zijn verdeeld. De bekende Wet van Pareto (ook wel 80-20 regel) betekent dat 20% van alle leveranciers (zowel producten als diensten) verantwoordelijk zijn voor 80% van de totale inkoopwaarde. Deze regel is ook van toepassing bij Rabobank Alkmaar: de A leveranciers zorgen samen voor 80% van de omzet, maar zij zijn maar een klein aandeel in het aantal leveranciers.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het inkoopbeleid bij Rabobank Alkmaar is de inkoopanalyse over het jaar 2010 vergeleken met de inkoopanalyse uit het jaar 2009 (zie figuur 3). Een vergelijking tussen tabel 2 en tabel 3 leidt tot de conclusie dat de verhoudingen in 2010 gelijk zijn de verhoudingen in 2009. De omzetsijging in 2010 komt voornamelijk door de kosten van de bouw van het nieuwe hoofdkantoor wat eind 2011 opgeleverd gaat worden.

<sup>16</sup> <http://www.goodadvicebooks.nl/artikelen/paretoprincipe.html> bekeken op 07-05-2011



**Figuur 3: Vergelijking van de ABC-analyses van Rabobank Alkmaar van 2009 en 2010**

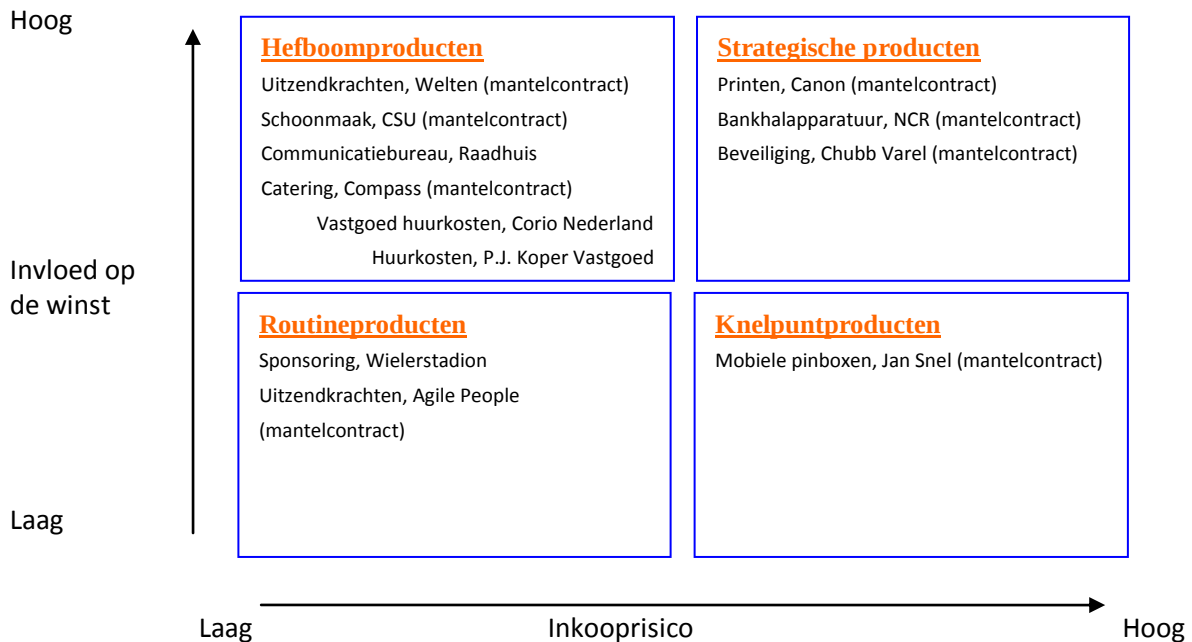
Verder is aan de hand van de inkoopanalyse uit 2010 van Rabobank Alkmaar een top 20 van leveranciers samengesteld op basis van de hoogte van de omzet. Met behulp van een collega zijn uit deze top 20 alle leveranciers gehaald die gerelateerd zijn aan de nieuwbouw. Dit is gedaan omdat de kosten voor het nieuwe hoofdkantoor erg hoog zijn en een groot aantal leveranciers bij de bouw betrokken zijn. Deze leveranciers zijn uit de analyse gehaald om een realistischer beeld te verkrijgen voor komende jaren. Van de twintig leveranciers met de hoogste omzet in 2010 zijn er twaalf leveranciers niet betrokken bij de nieuwbouw, deze zijn weergegeven in tabel 4.

**Tabel 4: Top 12 leveranciers van 2010 van Rabobank Alkmaar**

| Top 12 leveranciers 2010 |                                      |           |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Leverancier              | Leveranciersnaam                     |           |
| 1040817                  | P.J. Koper Vastgoed B.V.             | € 603.010 |
| 1005243                  | De Welten Groep Holding B.V.         | € 286.237 |
| 1016214                  | CSU Cleaning Services                | € 216.752 |
| 1000630                  | Canon Nederland N.V.                 | € 169.799 |
| 1002664                  | NCR Consumables Nederland NV         | € 137.878 |
| 1041087                  | Wielersstadion Alkmaar B.V.          | € 134.870 |
| 1026474                  | Agile People                         | € 134.815 |
| 1042135                  | Raadhuis voor creatieve communicatie | € 133.400 |
| 1006208                  | Compass Group Nederland B.V.         | € 128.355 |
| 1006217                  | Chubb Varel Security B.V.            | € 103.975 |
| 1025443                  | Corio Nederland Retail B.V.          | € 97.110  |
| 1019103                  | Jan Snel BV                          | € 92.160  |

## 4.2. Kraljic-matrix

Aan de hand van de top 12 van de leveranciers in tabel 4 is er een Kraljic-matrix opgesteld. In figuur 4 is af te lezen waar de leveranciers op basis van de theorie van Kraljic ingedeeld kunnen worden.



**Figuur 4: Kraljic-Matrix samengesteld door D.J. van Wel & S. Vessies**

Bijlage 4 bevat een toelichting met de plaatsing van leveranciers in figuur 4. In dit figuur is te zien dat bijna alle leveranciers zijn vastgelegd via mantelcontracten, ongeacht het inkooprisico of de invloed op de winst voor Rabobank Alkmaar.

## 4.3. Duurzaam inkopen

Het begrip duurzaam inkopen is uitgewerkt in hoofdstuk 3.4. Naar aanleiding van de theorie kan er worden gekeken hoe het begrip duurzaam inkopen het beste kan worden verwerkt in het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar. Op dit moment staat er omtrent duurzaamheid nog niets op papier in het inkoopbeleid. De facilitair manager in Alkmaar wil wel graag dat dit beschreven wordt in het inkoopbeleid. MVO en duurzaam inkopen zijn onderdeel van de strategische mindmap van Rabobank Alkmaar. Deze mindmap beschrijft waar de bank wil staan in 2010/2011 en hoe zij daar denkt te komen. Ook MVO en duurzaam inkopen dragen hieraan bij.<sup>17</sup>

## 4.4. Inkoopmissie

Aan de hand van de literatuur die in hoofdstuk 3.5 is opgenomen kan er een inkoopmissie voor Rabobank Alkmaar worden geformuleerd. In deze inkoopmissie zou dan kunnen worden opgenomen op welke wijze een efficiënte inkoop kan worden gerealiseerd. Hierbij moet een juiste afweging worden gemaakt tussen landelijke leveranciers met een rechtstreeks contract met Rabobank Nederland (mantelcontract) en lokale leveranciers met een rechtstreeks contract met Rabobank Alkmaar. Voorts dienen de leveranciers te worden beoordeeld op prijs, kwaliteit, MVO en reciprociteit. In de aanbevelingen staat een voorstel voor een inkoopmissie geformuleerd zoals deze ook, bij goedkeuring van de directie, kan worden geschreven in het inkoopbeleid.

<sup>17</sup> <http://www.poorttotgroei.nl/index.php?id=81>

## 5. Huidige situatie

*In dit hoofdstuk zijn de huidige situaties met betrekking tot het inkoopbeleid te lezen van zowel de Rabobank Groep als Rabobank Alkmaar. Door observaties, informatie uit jaarstukken en rapporten en door het houden van interviews met verschillende medewerkers en managers is dit hoofdstuk tot stand gekomen.*

### 5.1. Rabobank Algemeen

#### Rabobank Groep

Onder de Rabobank Groep vallen Rabobank Nederland, Rabobank International, de lokale Rabobanken en andere dochterondernemingen zoals, Robeco, Rabo Vastgoed, Schretlen & Co, Obvion, et cetera. Rabobank Nederland verzorgt de services voor de diverse Rabobank groepsonderdelen, zoals Human Resource Management (HRM)-diensten, financiële diensten, ICT- en facilitaire diensten. De onderdelen van de Rabobank Groep hebben geen verplichte winkelnering bij Rabobank Nederland, maar volgen wel zoveel mogelijk de aangeboden faciliteiten. Het inkoopbeleid wat hieronder staat beschreven, is opgesteld door Rabobank Concern Inkoop (RCI). RCI is onderdeel van directoraat Shared Services & Facilities wat behoort tot Rabobank Nederland.

Het inkoopbeleid heeft twee kerndoelstellingen, namelijk kostenbesparing en risicobeheersing. Op deze twee terreinen zijn nog aanzienlijke verbeteringen te realiseren, zo schrijft Rabobank Groep in hun inkoopbeleid.

Enkele belangrijke ontwikkelingen op het gebied van inkoop in de financiële sector zijn:

- Kostenbesparing als primaire focus;
- Organisatiebreed benutten van de inkoopkracht;
- Sturen op het geheel benutten van contracten;
- Internationaal inkopen;
- Opzetten van een professioneel leveranciersbeleid en –selectiebeleid;
- Inkoop moet cross functioneel, procesmatig en structureel zijn;
- Hoge investeringen in de kwaliteit van mensen, processen en systemen.

Een adequaat ingericht inkoopbeleid leidt tot besparingen, een efficiëntere bedrijfsvoering en betere managementinformatie.<sup>18</sup>

#### Rabobank Concern Inkoop

RCI is de gespecialiseerde inkoopseenheid van en voor de Rabobank Groep. De RCI heeft als doel de inkoop van de Rabobank Groep te organiseren door middel van het maximaliseren van de inkoopbesparingen en het beheersen van risico's door het controleren van het groepsbrede inkoopvolume. RCI bestaat uit vijf afdelingen: *Category Facilities en Marketing Communicatie; Category HRM en Inhuur Externen; Category ICT en Primair Proces; Beleid, Processen Synergie en Control; en Inkoop Intelligence en Operations.*

#### Rabobank Alkmaar

Er is geen duidelijke structuur in de inkoop van Rabobank Alkmaar, aldus de manager van FS. Er zijn wel vaste regels binnen de afdeling FS voor het gebruik van bepaalde procedures en autorisaties, maar daar staat niets over op papier. Er is ook geen door de directie goedgekeurd inkoopbeleid aanwezig bij Rabobank Alkmaar.

---

<sup>18</sup> Inkoopbeleid van Rabobank Concern Inkoop, 23 maart 2011

Een lokale Rabobank kan diensten en producten afnemen van partijen binnen en buiten de Rabobankorganisatie. De inkoop van deze producten en diensten vindt plaats conform het vastgestelde lokale inkoopbeleid. Doel van dit proces is ervoor te zorgen dat de inkoop van producten en diensten plaats vindt tegen de beste prijs/kwaliteitsverhouding met de minst technische, logistieke en financiële risico's en op de meest efficiënte, transparante en integere manier.<sup>19</sup>

Vanuit de Rabobank Groep is er een inrichtingsadvies geschreven voor het inkoopbeleid. De lokale Rabobank heeft volgens dit advies het recht om van dit inkoopbeleid af te wijken of voor een eigen inkoopbeleid te kiezen. Op intranet van Rabobank Nederland staat het volgende: 'De directeur Bedrijfsmanagement is verantwoordelijk voor de totale inkoop van de lokale bank'. Het inkoopbeleid van de Rabobank Groep kan echter wel als rode draad gebruikt worden voor het inkoopbeleid van de lokale Rabobanken.

#### 5.1.1. Inkoopmissie

##### Rabobank Groep

De inkoopmissie van de Rabobank Groep luidt als volgt:

De inkoopfunctie van de Rabobank Groep zodanig te organiseren en inkoopprocessen te beïnvloeden c.q. sturen dat de financiële resultaten op Groepsniveau optimaal zijn door een minimale 'Total Cost of Ownership'<sup>20</sup>, waarbij het risicoprofiel tenminste op het huidige niveau blijft.

Om het risiconiveau acceptabel te houden en tevens te zorgen dat inkoopkosten op groepsniveau minimaal zijn, is het noodzakelijk inkoop te sturen vanuit een visie op en overzicht over:

- De hele inkoopketen;
- De inkoopbehoefte van alle onderdelen van de Groep;
- Total Cost of Ownership (TCO).

##### Rabobank Alkmaar

Op dit moment is er geen inkoopmissie bij Rabobank Alkmaar. De inkoopmissie moet wel geformuleerd worden en terugkomen in het inkoopbeleid.

#### 5.1.2. Inkoopkanalen

##### Rabobank Groep

Er zijn bij Rabobank Groep drie verschillende inkoopkanalen.

- Raboshop;
- Mantelcontracten;
- Inkopen in samenwerking met RCI.

Hieronder worden de verschillende inkoopkanalen van Rabobank Groep verder uitgewerkt. De informatie die hieronder staat weergegeven is afkomstig uit het inkoopbeleid van RCI.

<sup>19</sup> Intranet, het sjabloon Inkoopprocesmodel voor Lokale Bank

<sup>20</sup> Total Cost of Ownership zijn alle kosten die verbonden zijn aan de acquisitie, het gebruik en het onderhoud van een product.

## **Raboshop**

De voordelen die Rabobank Groep ondervindt van de Raboshop zijn:

- Meer bestelgemak;
- Kostenbesparing;
- Marktconforme prijs;
- Gecertificeerde producten;
- Uitgebreid assortiment.

De Raboshop is ingericht op decentraal bestellen en op, in principe, decentraal fiatteren. Ter ondersteuning van dit bestelproces worden geen extra orderkosten in rekening gebracht. Het bestelproces is ook zeer eenvoudig: de facturering verloopt via electronic invoicing, dat wil zeggen geen papieren facturen meer. De medewerkers van de Rabobank Groep zijn verplicht om gebruik te maken van de Raboshop tot bedragen van €50.000,-.

## **Mantelcontracten**

Voor de aanschaf van veel goederen en/of diensten zijn er mantelcontracten beschikbaar. De mantelcontracten zijn afgesloten met leveranciers voor de levering van goederen en met daartoe gespecialiseerde bedrijven voor de levering van diensten voor de hele Rabobank Groep. In de mantelcontracten zijn basisafspraken opgenomen over de afname van een goed of dienst. Op basis van het mantelcontract is het mogelijk dat een lokale Rabobank een overeenkomst afsluit met de leverancier van het mantelcontract van Rabobank Nederland. Deze overeenkomst kan dan in detail worden aangepast zodat de overeenkomst aansluit op de situatie van de lokale Rabobank. Door gebruik te maken van mantelcontracten wordt er ook automatisch voldaan aan de vereiste wet- en regelgeving en het risico van eventuele claims wordt afgedekt.

Inkopen doen via mantelcontracten leveren de volgende voordelen op volgens de Rabobank Groep:

- Aanzienlijk kostenvoordeel, omdat de inkoop bij een bepaalde leverancier wordt gebundeld voor alle Rabobanken;
- Gunstigere prijs/kwaliteitverhouding dan via een individuele bestelling te bereiken is;
- Gecertificeerde producten en diensten die voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
- Deskundigheid is op één plaats geconcentreerd. Dit geldt voor zowel de vakinhoudelijke expertise als voor de specifieke inkoopdeskundigheid;
- Bestelgemak;
- Marktconforme prijs;
- Er is maximaal invulling gegeven aan de MVO aspecten;
- Als gebruiker hoef je geen tijd te besteden aan het uitzetten van tenders en het selecteren van leveranciers.

Door in te kopen via een mantelcontract of de Raboshop kan de inkoper ervan uitgaan dat de beste prijs tegen de gewenste kwaliteit is afgesproken met de leverancier.

## **Inkopen in samenwerking met RCI**

Indien het product of dienst niet beschikbaar is bij de Raboshop, er geen mantelcontract is, maar het bedrag lager is dan €50.000,- dan kan er zelfstandig in worden gekocht. Op intranet zijn diverse hulpmiddelen (zoals inkoopvoorwaarden, onderhandelingsstrategie en een bestelbrief) beschikbaar om het beste inkoopresultaat te bereiken indien er zelfstandig ingekocht wordt. Bij een product of dienst dat duurder is dan €50.000,- dienen de medewerkers van Rabobank Nederland contact op te nemen met RCI. Zij zullen hen dan assisteren bij het inkopen.

### Rabobank Alkmaar

Er zijn vier verschillende inkoopkanalen bij Rabobank Alkmaar.

- Locoshop;
- Raboshop;
- Mantelcontracten;
- Diversen.

Bij deze vier verschillende inkoopkanalen worden er producten en diensten ingekocht voor Rabobank Alkmaar. Van deze vier inkoopkanalen is alleen de locoshop decentraal geregeld, de andere inkoopkanalen gaan via FS en worden dus centraal ingekocht.

### **Locoshop**

De locoshop is een lokale communicatieshop. Producten bestellen via deze shop kan alleen maar online via het intranet. Alle bestellingen worden rechtstreeks uit het magazijn geleverd. Er kunnen in deze shop premiums (klantcadeautjes) en relatiegeschenken worden besteld. Er kunnen ook reserveringen worden geplaatst voor vlaggen en kleding voor evenementen die de Rabobank organiseert of sponsoort. Alle interne medewerkers kunnen hun bestellingen zelfstandig plaatsen via intranet.

De locoshop heeft de volgende voordelen:

- Het voorraadbeheer wordt door FS verzorgd;
- Iedere medewerker heeft inzicht wat er wel en wat er niet op voorraad is via intranet;
- Iedere medewerker heeft inzicht in de kosten;
- Iedere medewerker heeft inzicht of een bepaald artikel nog te reserveren is;
- De FS heeft een overzicht waar de uitgeleende artikelen zich bevinden.

In figuur 6 staat het processchema weergegeven van de locoshop. Hierin is te zien dat de bestellingen decentraal worden geplaatst, door iedere interne medewerker.



**Figuur 5: Huidige situatie bestelproces locoshop**

### **Raboshop**

De Raboshop is een inkoopstelsel van Rabobank Groep. Het is een algemene webwinkel die door alle lokale Rabobanken gebruikt kan worden. Via de Raboshop kunnen meer dan 3.500 artikelen besteld worden, variërend van kantoorartikelen en relatiegeschenken tot printers, computers en andere ICT-artikelen. Voorheen kon iedere medewerker de Raboshop raadplegen, maar sinds januari 2011 is dit niet meer het geval. Er is tot op heden ook geen duidelijkheid waarom de medewerkers de Raboshop niet meer kunnen raadplegen. Alleen FS kan de Raboshop inzien en bestellingen plaatsen. Er zijn drie medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het inkopen van de producten en diensten en er zijn weer vier andere medewerkers die akkoord mogen geven voor de bestellingen. Meer informatie over de autorisaties is te lezen bij de paragraaf autorisaties wat verder in dit hoofdstuk staat.



**Figuur 6: Huidige situatie bestelproces Raboshop**

Zoals in het processchema in figuur 6 te zien is plaatsen alle medewerkers via de mail hun bestellingen bij FS. FS bestelt alle producten in de Raboshop en deze aanvraag gaat automatisch naar Rabobank Nederland. Zij zorgen er voor dat het binnen een aantal dagen bij Rabobank Alkmaar terecht komt, mits de producten op voorraad zijn. Bestellingen boven de €50.000,- worden ook besteld bij de Raboshop. Veel diensten koopt Rabobank Alkmaar lokaal in, omdat het niet via de mantelcontracten beschikbaar is of omdat het te omslachtig is om via Rabobank Nederland te bestellen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de catering, de schoonmaak en verbouwingen. Soms wordt er wel expertise gevraagd aan Rabobank Nederland (RCI), dit geldt voor juridische kwesties of hulp bij contracten. Indien een medewerker van Rabobank Alkmaar een bestelling plaatst (via de mail) bij FS dan wordt dit direct door FS besteld bij de Raboshop. Er zijn geen bestel- of verzendkosten bij de Raboshop. Na ongeveer twee dagen komen de bestellingen binnen, hierdoor worden bijna dagelijks bestellingen van de Raboshop geleverd aan Rabobank Alkmaar. Dit is tegenstrijdig met MVO en dat is wel een begrip dat Rabobank Alkmaar wil meenemen in het toekomstige inkoopbeleid, aldus de facilitair manager van Rabobank Alkmaar. Indien er bestellingen worden geplaatst die niet te verkrijgen zijn bij de Raboshop gaat FS op zoek bij een plaatselijke leverancier naar het juiste product voor de juiste prijs/kwaliteitverhouding. Een voordeel van de Raboshop is dat het minder moeite kost om de juiste producten te vinden en veel producten voldoen aan de criteria van duurzaam en MVO.

Door Rabobank Nederland zijn er een aantal processchema's opgesteld, onder andere voor het inkoop- en factureringsproces. Hierin is duidelijk te zien dat er een medewerker is die de bestelling plaatst en dat een andere medewerker hiervoor akkoord moet geven. Voor meer informatie hierover zie Autorisaties (hoofdstuk 5.1.7) en het inkoop- en factureringschema (bijlage 5).

### **Mantelcontracten**

Rabobank Groep geeft als inrichtingsadvies het inkoopbeleid wat zij centraal hebben opgesteld. Zij hebben voor bijna iedere faciliteit één of meerdere mantelcontracten afgesloten met leveranciers. Rabobank Alkmaar gaat met een aantal mantelcontracten mee, maar zij sluiten ook los van de mantelcontracten af met leveranciers.

Redenen voor Rabobank Alkmaar om niet altijd mee te gaan met mantelcontracten:

- Het levert niet altijd kostenvoordeel op (uit ervaring van medewerkers);
- Regionale dan wel lokale leveranciers (reciprociteit), hebben soms de voorkeur (zie hoofdstuk 5.1.5);
- Bestellingen duren soms langer via de mantelcontracten (bijvoorbeeld krantenabonnementen).

Op dit moment is er niet voor elke locatie van Rabobank Alkmaar één leverancier voor bijvoorbeeld het tuinonderhoud. Dit is het gevolg van de fusie tussen de verschillende organisaties. Er is wel gekeken om de diensten onder te brengen bij één grotere leverancier, maar de kostenvoordelen die hieraan verbonden zijn, zijn erg gering. Daarom is er gekozen om bij de huidige leveranciers en de huidige kwaliteit te blijven en niet mee te gaan met de mantelcontracten van Rabobank Nederland. Er wordt ook gekeken naar klanten van de Rabobank die diensten leveren waar Rabobank Alkmaar gebruik van kan maken. Hiermee valt ook reciprociteit, wederzijds handelen, te behalen.

### **Diversen**

Indien producten en/of diensten niet bij de Raboshop, de locoshop of via een mantelcontract te verkrijgen zijn dan kan er een mail worden gestuurd naar FS. Zij bestellen dan bijvoorbeeld bij de lokale leveranciers (zoals de bloemist en de groenteboer), maar ook bij internetsites. De kosten van verbouwingen (en nu bijvoorbeeld het nieuwe pand) vallen ook onder het inkoopkanaal diversen.

#### **5.1.3. Inkoopvoorwaarden**

Indien er een contract wordt afgesloten met een leverancier dan kan er gebruik worden gemaakt van de gedeponeerde inkoopvoorwaarden van de Rabobank Groep. Wanneer deze inkoopvoorwaarden ontoereikend zijn of in het contract hiervan wordt afgeweken, dient gewaarborgd te worden dat Rabobank geen verplichtingen met derden aangaat tegen onacceptabele juridische en reputatie risico's. Tot op heden wordt er in Alkmaar niet altijd gebruikt gemaakt van de inkoopvoorwaarden van de Rabobank Groep.

#### **5.1.4. Voorraadbeheer**

Rabobank Groep hanteert het principe dat iedere afdeling zelf bestellingen plaatst en de eigen voorraad beheert. Rabobank Alkmaar is een grote lokale bank en het voorraadbeheer zoals Rabobank Nederland dit hanteert zal bij Rabobank Alkmaar niet goed werken volgens het directieteam. Het nadeel hiervan vinden zij dat er dagelijkse kleine bestellingen worden geplaatst, waardoor de voorraad erg groot zou zijn. Om deze redenen hanteert Rabobank Alkmaar een ander voorraadbeheersysteem. Sinds 2008 is er bij Rabobank Alkmaar nog maar een beperkte voorraad aanwezig, alleen een aantal hoognodige kantoorartikelen zoals enveloppen, briefpapier, printpapier en schrijfblokken zijn nog aanwezig in het magazijn. Sinds 2009 staat er op iedere afdeling een kast met daarin een vast aanbod aan kantoorartikelen, hierbij valt te denken aan schrijfblokken, pennen, batterijen, insteekhoezen en etiketten. Eén keer per week worden door een FS1 medewerker de voorraadkasten bijgevuld vanuit het magazijn. Indien er op een afdeling te kort voorraad aanwezig is dan kunnen zij altijd even bellen naar FS voor extra producten.

#### **5.1.5. Reciprociteit**

##### Rabobank Groep

Bij inkoop vertaalt reciprociteit zich in:

- Het bevoordelen van leveranciers, die tevens een bancaire klant is, bij het evalueren of selecteren van een leverancier c.q. het benadelen van een leverancier die geen klant is;
- Een leverancier beïnvloeden om klant te worden dan wel te blijven;
- Het aanbieden van een specifieke verplichting om te kopen in ruil voor een specifieke verplichting om te verkopen (of omgekeerd).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Inkoopbeleid van Rabobank Concern Inkoop, 23 maart 2011

De gedragslijn die de Rabobank hanteert ten aanzien van reciprociteit houdt in dat in de keuze en omgang met leveranciers de Rabobank zich niet laat leiden door reciprociteit tenzij alle andere factoren gelijk zijn. Potentiële leveranciers die tevens klant zijn, worden indien zij een beroep doen op reciprociteit, hier ook op gewezen. Het betekent voor Rabobank Groep dat goede klanten van de Rabobank een faire kans worden gegeven om te offren, waarbij reciprociteit slechts een doorslaggevende factor kan zijn in gevallen waarin verschillende aanbiedingen erg dicht bij elkaar liggen.

#### Rabobank Alkmaar

De directie van Rabobank Alkmaar wil graag dat de klanten van de Rabobank eerst worden gevraagd indien Rabobank Alkmaar een product of dienst nodig heeft. Het is dan de bedoeling dat FS eerst kijkt naar het klantenbestand om te kijken of daar een geschikte leverancier tussen zit. Indien dit niet het geval is kan er buiten de Rabobank een leverancier gezocht worden. Redenen voor het toepassen van reciprociteit bij Rabobank Alkmaar zijn de klantbinding en de financiële consequenties. Een voorbeeld van een negatieve financiële consequentie is dat er indien er zonder aanwijsbare redenen niet voor een potentiële leverancier wordt gekozen die klant is, dan is het mogelijk dat de klant hierdoor zo teleurgesteld is in de Rabobank dat de klant zijn of haar contract met de Rabobank verbreekt. Dit kost de Rabobank dan een (goede) klant en kan tevens het imago van de Rabobank schade toebrengen.

#### **5.1.6. Screening**

Bij het binnenhalen van nieuwe leveranciers bij de Rabobank Groep worden de leveranciers eerst gescreend en moeten zij een geheimhoudingsverklaring tekenen. Tot op heden worden de (nieuwe) leveranciers in Alkmaar niet gescreend en hoeven zij geen geheimhoudingsverklaring in te vullen.

#### **5.1.7. Autorisaties**

##### Rabobank Groep

Bij Rabobank Groep kan iedere medewerker zelf bestellen, waarna een andere medewerker deze bestelling dient te bevestigen. Er zijn drie verschillende klassen waarin medewerkers ingedeeld kunnen worden voor wat betreft de autorisaties. Iedereen van de Rabobank Groep heeft vanuit zijn/haar functie bepaalde autorisaties.

##### Rabobank Alkmaar

Er zijn drie medewerkers van de FS die inkopen kunnen doen bij de Raboshop. Bij iedere bestelling die zij plaatsen moeten zij toestemming krijgen van de afdeling FS2. Een van de medewerkers van deze afdeling moet dan akkoord geven voor de bestelling die bij de Raboshop gedaan moet worden. Zodat er niet zonder toestemming producten kunnen worden gekocht. De Rabobank hanteert hier het vier ogen principe. Dit houdt in dat de bestelling door minimaal vier ogen bekeken moet worden. Dit beperkt het risico dat de medewerker die besteld heeft ook nog zelf zijn of haar goederen in ontvangst neemt en deze bijvoorbeeld mee naar huis neemt, omdat niemand anders van deze bestelling af weet. Indien er bestellingen worden geplaatst bij de plaatselijke kantoorhandel dan ligt dit proces anders. Daar worden producten besteld waarvan de factuur direct naar Rabobank Nederland worden gestuurd. Rabobank Nederland fiatteert en digitaliseert deze facturen. Deze facturen worden dan verstuurd naar de afdeling administratieve ondersteuning bedrijfsmanagement.

Er is een beperkt bedrag waarvoor besteld mag worden. Er zijn geen budgetten, maar de autorisaties verschillen per functie. Alle medewerkers van de afdeling FS zijn bevoegd om bestellingen te plaatsen tot €1.000,-. Over bedragen vanaf €1.000,- tot €25.000,- moet de manager beslissen van de desbetreffende afdeling. Alle bestellingen boven de €25.000,- moeten geaccordeerd worden door het directieteam. Deze gegevens komen uit de bevoegdhedenregeling. In de praktijk zijn de medewerkers en managers geautoriseerd tot deze bedragen, waardoor er niet van deze bedragen afgeweken kan worden. In bijlage 6 staat het deel van de bevoegdhedenregeling dat hierop van toepassing is.

Twee medewerkers van FS beheren alle autorisaties. Indien een medewerker geautoriseerd wil worden voor bepaalde zaken (zoals toegang tot documenten op de computer of toegang tot bepaalde ruimtes) dient de manager van die medewerker toestemming geven door middel van een formulier met handtekening. Vervolgens kan één van de twee medewerkers van FS de autorisatie(s) toevoegen bij de desbetreffende persoon.

#### **5.1.8.        Standaardisatie van leveranciers**

##### Rabobank Groep

Volgens de Rabobank Groep is het vanuit het oogpunt van kostenbeheersing (Total Cost of Ownership) aantrekkelijk om zo min mogelijk leveranciers te hebben. Aan de andere kant is spreiding van de vraag over meerdere leveranciers aantrekkelijk, omdat de risico's dan verspreid worden. Op basis van bovenstaande aspecten kiest de Rabobank Groep ervoor om waar wenselijk en mogelijk voor ieder inkooppakket *minimaal* twee leveranciers te selecteren. Er worden alleen twee of meer leveranciers geselecteerd indien de markt dit toelaat, dit niet negatief is voor de kostenbeheersing en de risico's acceptabel en beheersbaar blijven.<sup>22</sup>

##### Rabobank Alkmaar

In het huidige inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar is de standaardisatie van leveranciers niet beschreven. Doordat er verschillende lokale Rabobanken zijn gefuseerd zijn er nog wel een aantal verschillende leveranciers die dezelfde werkzaamheden uitvoeren op de verschillende locaties van Rabobank Alkmaar.

#### **5.1.9.        Afdelingsbudgetten**

##### Rabobank Groep

Bij Rabobank Nederland wordt er niet gewerkt met afdelingsbudgetten.

##### Rabobank Alkmaar

Naar aanleiding van een interview met de manager van Control is er meer inzicht gekregen over de budgetten bij Rabobank Alkmaar. Er zijn op dit moment geen afdelingsbudgetten. Iedere manager is verantwoordelijk voor de financiën van zijn of haar afdeling. Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren kijken de managers naar hun financiën. Maandelijks kijken zij ook naar de financiële inzichten van de maanden en de jaren ervoor, als dit extreem afwijkt dan kijken zij naar de oorzaken van deze verandering. Er wordt wel nagedacht over het gebruik van afdelingsbudgetten in de toekomst. Op dit moment wordt er een onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen van afdelingsbudgetten voor de organisatie.

---

<sup>22</sup> Inkoopbeleid van Rabobank Concern Inkoop, 23 maart 2011

Door middel van de inkopen die gedaan worden bij Rabobank Alkmaar wordt het primaire proces ondersteund. Zonder deze inkopen kan de organisatie niet goed functioneren. Bezuinigingen zullen om deze reden niet in eerste instantie gericht zijn op de inkopen, maar bijvoorbeeld op de personeelskosten, want dat is de grootste kostenpost bij Rabobank Alkmaar. Uiteraard moeten de kosten met betrekking tot de inkoop in de hand gehouden worden. Het efficiënt en effectief inrichten van het inkoopproces is een belangrijke randvoorwaarde voor het goed kunnen bedienen van onze klanten.

#### **5.1.10. Factuuraafhandeling**

De factuuraafhandeling van de lokale Rabobanken is sinds 2010 volledig geautomatiseerd en centraal belegd bij Rabobank Nederland. De Raboshop-facturen worden automatisch doorgestuurd en met de lokale leveranciers is er afgesproken dat zij hun factuur ook direct doorsturen naar Rabobank Nederland. Alle facturen worden daar verzameld en ingescand en Rabobank Nederland levert deze facturen digitaal aan bij de lokale Rabobanken. De facturen worden ontvangen door de lokale financiële administratie, die vervolgens de factuur aanbieden aan de juiste afdeling. De medewerker die de factuur ontvangt controleert deze en stuurt de factuur voor de laatste controle aan zijn of haar manager. De managers accorderen de facturen en daarna gaan deze terug naar de financiële administratie, deze afdeling betaalt uiteindelijk alle facturen. Indien het bedrag van de factuur hoger is dan €10.000,- gaat de factuur van de financiële administratie direct door naar de manager. De directie moet vervolgens akkoord geven voor deze factuur. Een aantal managers (die regelmatig bestellingen plaatsen) mogen zelf akkoord geven voor facturen tot en met een bedrag van €25.000,- waaronder ook de manager van FS. Dit staat ook weer vastgelegd in de bevoegdhedenregeling (bijlage 6).

Iedere lokale Rabobank die zich aangesloten heeft op het systeem van de organisatie SAP<sup>23</sup> regelt zijn factuuraafhandeling op bovenstaande wijze. Rabobank Alkmaar regelt de facturering ook op deze manier.

#### **5.1.11. Communicatiemiddelen**

Bij Rabobank Alkmaar is een producten- en dienstencatalogus (PDC) aanwezig, maar deze wordt nauwelijks gebruikt door de interne klant. De huidige versie van de PDC is drie jaar oud. Op alle afdelingen ligt een PDC om in te zien en te gebruiken, de richtlijnen uit de PDC worden volgens de medewerkers van FS niet of nauwelijks gelezen. Dit baseren zij bijvoorbeeld op het feit dat de interne klant verwacht dat binnen een dag iets geleverd wordt, terwijl hier in de PDC vijf werkdagen voor staan.

Bij Rabobank Alkmaar is een aantal jaren geleden het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) Planon geïmplementeerd. Het systeem werkt tot op heden niet optimaal. Er moeten nog veel gegevens ingevuld worden zodat er efficiënter gewerkt kan worden met Planon. Alle storingen die binnenkomen worden geplaatst in Planon. Aan de hand van de storing wordt er een doorlooptijd berekend, die vervolgens automatisch wordt aangegeven. Hierdoor is het direct bekend bij de FS medewerkers wanneer de storing verholpen moet zijn. Indien Planon optimaal werkt kan deze doorlooptijd direct naar de interne medewerkers worden gecommuniceerd. Door een goede werking van Planon en een optimalisatie van de PDC zal de communicatie bij Rabobank Alkmaar verbeterd worden.

---

<sup>23</sup> SAP is een geïntegreerd informatie- en besturingssysteem waarin bedrijfsmatige processen kunnen worden vastgelegd en beheerd.

#### 5.1.12. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bij het inkopen van producten, wordt er natuurlijk gelet op zaken als kwaliteit, prijs en risico's. Zaken waar minder snel aan wordt gedacht, zoals duurzaamheid, zijn evengoed belangrijk. In nauw overleg met het Directoraat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (DMVO) is een plan opgesteld om de komende jaren Maatschappelijk Verantwoord Inkopen structureel in de dagelijkse inkooppraktijk te integreren. De Rabobank Groep stelt MVO-eisen aan in te kopen producten en diensten en daarmee aan de leveranciers. Voorbeelden hiervan zijn: de sociale omstandigheden tijdens de productie, de milieuvriendelijkheid van de verpakking en eventuele milieubelasting in de afvalfase van het product.

Jaarlijks wordt er bij iedere Rabobank onderzoek gedaan op het gebied van duurzaamheid en MVO. In Alkmaar voert de coöperatie adviseur van de afdeling marketing & communicatie dit onderzoek uit. Zij doet jaarlijks een onderzoek naar MVO, onder meer door te kijken naar het energieverbruik.

#### 5.1.13. Milieu

Op het terrein van milieuzorg in bedrijfsprocessen onderscheidt de Rabobank Groep drie beleidslijnen:

- Verminderen van het gebruik van grondstoffen;
- Kiezen voor processen en producten met een zo laag mogelijke milieubelasting;
- Compenseren van onvermijdelijke negatieve milieueffecten.

Rabobank Groep heeft hoge ambities in haar eigen beleid ten aanzien van milieuzorg. Zij zal daarom in de selectie van producenten/leveranciers bij gelijkblijvende overige factoren/aspecten, de voorkeur geven aan bedrijven die gecertificeerd zijn volgens ISO 14001 of EMAS. ISO 14001 is één van de normen van de ISO 14000 serie en wordt wereldwijd toegepast om milieumanagementsystemen op te zetten en te certificeren.<sup>24</sup> EMAS staat voor Europees Milieumanagement- en Audit Schema. Het is een milieubeheer- en auditsysteem van de EU voor bedrijven en andere organisaties. Met EMAS kan het milieubeleid van een organisatie geëvalueerd, gerapporteerd en verbeterd worden.<sup>25</sup>

#### 5.1.14. Ervaringen van de medewerkers van Rabobank Alkmaar

Hieronder worden een aantal ervaringen van de medewerkers van Rabobank Alkmaar weergegeven omtrent het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar en Rabobank Nederland. Deze ervaringen zijn verkregen uit gesprekken met medewerkers en uit enquêtes. De enquêtes zijn afgenomen bij tien verschillende medewerkers die te maken hebben met het inkoopproces. De enquêtevragen en de resultaten van de enquête zijn te vinden in bijlage 9 en 10.

Voordelen van het inkoopbeleid van de Rabobank Groep:

- De leveranciers van de mantelcontracten hebben alles al geregeld met de Rabobank Groep, zoals inkoopvoorwaarden en de prijs/kwaliteitverhouding;
- Er zijn scherpe prijsafspraken gemaakt met de leveranciers van de mantelcontracten;
- Juridisch zijn alle zaken goed afgeschermd.

<sup>24</sup> <http://www.iso14000.nl/>

<sup>25</sup> [http://www.belgium.be/nl/leefmilieu/duurzaam\\_consumeren/milieulabels/emas/](http://www.belgium.be/nl/leefmilieu/duurzaam_consumeren/milieulabels/emas/)

Voordelen van de huidige situatie bij Rabobank Alkmaar:

- Niet iedereen kan de Raboshop raadplegen, volgens de medewerkers van FS voorkomt dit onnodige bestellingen;
- Een medewerker heeft zelf een bestellijst ontworpen voor de Raboshop. De medewerker oppert dat FS misschien voor iedereen deze bestellijst kan gaan gebruiken, waardoor er efficiënter besteld kan worden.

Nadelen van het inkoopbeleid van de Rabobank Groep:

- Niet alle leveranciers van de mantelcontracten leveren hun diensten/producten in de regio van Alkmaar. Hierdoor kan Rabobank Alkmaar niet altijd gebruik maken van de mantelcontracten;
- Als de mantelcontracten vergeleken worden met de lokale leveranciers uit de regio dan wordt er regelmatig ondervonden dat het goedkoper kan;
- Het zijn altijd mantelcontracten met grote bedrijven, wat door Rabobank Alkmaar als negatief ervaren wordt. Het contact met kleinere bedrijven is laagdrempelig en er is makkelijker en sneller contact te krijgen met de juiste persoon.

Nadelen van de huidige situatie bij Rabobank Alkmaar:

- Er is geen inkoopbeleid, waardoor er niet altijd efficiënt gewerkt wordt;
- Er is niet op elke afdeling/locatie een vast aanspreekpunt om de bestellingen te plaatsen.

## 5.2. Adviezen op facilitair gebied van Rabobank Nederland

Op alle gebieden geeft Rabobank Nederland adviezen voor haar lokale Rabobanken. Iedereen mag van deze adviezen afwijken. Volgens de facilitair managers van Alkmaar, Castricum, Den Helder en Zaandam wijken alle lokale Rabobanken op alle gebieden af van het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland. Sommige lokale Rabobanken wijken wat minder af dan de andere. Een aantal verschillen tussen lokale Rabobanken zijn te lezen in hoofdstuk 5.3 Rabobank Alkmaar wijkt dus niet alleen af met het inkoopbeleid van het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland, maar ook op andere organisatorische gebieden wijkt zij af, zoals op het gebied van HRM en de functie-indelingen.

Rabobank Nederland heeft een visie geschreven voor 2010 en verder. In deze toekomstvisie staat onder andere het volgende over FS:

*'In lijn met visie Rabobank 2010 wordt de operationele ondersteuning in regie uitbesteed. Op termijn resulteert dit in volledige uitbesteding van de facilitaire diensten, waarbij de regiefunctie door een hoogwaardige facilitair specialist lokaal wordt ingevuld. De weg naar het zogenoemd Total Facility Management (TFM)<sup>26</sup> zal in fases plaatsvinden. Waarbij fase 1 zich richt op het intern beleggen van de regie, fase 2 zich richt op het optimaliseren van de interne processen en fase 3 de optimale uitbesteding van de uitvoering betreft.*

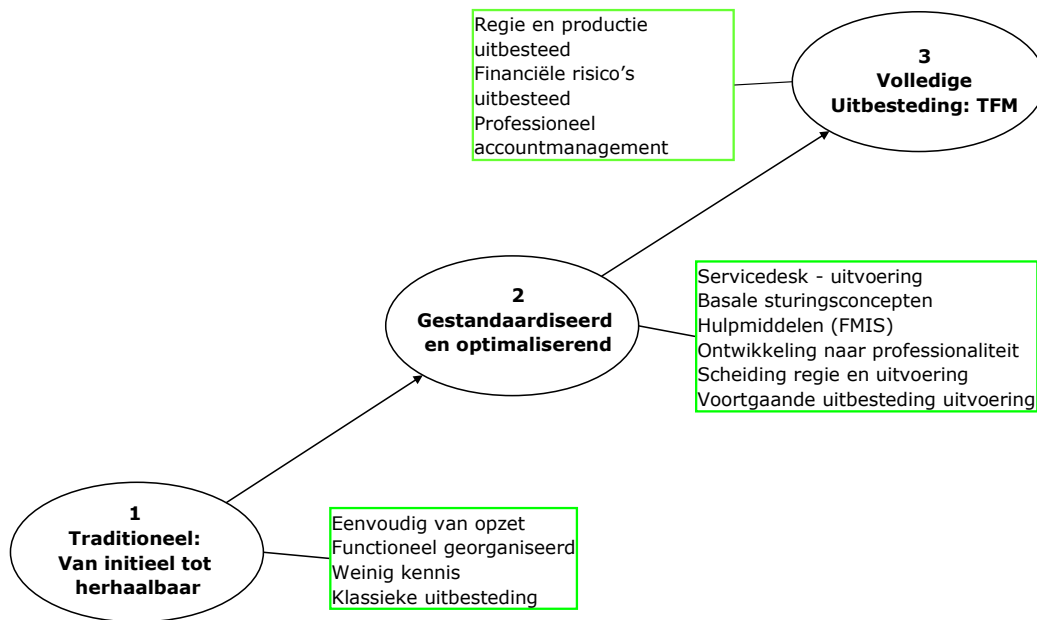
*In de aanloop van de volledige uitbesteding op basis van de beste koop, kan door gebruik te maken van raamcontracten en uitbesteding op deelgebieden, als bijvoorbeeld schoonmaak, catering en managed printing, op deelgebieden al een kosten- en efficiencyvoordeel worden gerealiseerd.<sup>27</sup>*

In een interview met de facilitair manager is er gevraagd naar de gedachten over de toekomst van FS in Alkmaar, maar dit beeld is nog onbekend. Rabobank Alkmaar zou op dit moment wel graag de post en de receptiedienst in eigen beheer willen houden vanwege het persoonlijke contact met de klanten (zowel intern als extern). Toch wordt verwacht dat Rabobank Alkmaar ook in de toekomst zal gaan werken met TFM. Er is een model geadviseerd vanuit Rabobank Nederland om naar het TFM toe te groeien, het volwassenheidsmodel.

<sup>26</sup> TFM houdt in dat alle facilitaire diensten in zijn geheel worden uitbesteed aan een externe organisatie.

<sup>27</sup> Rapport Visie Bedrijfsmanagement 2010+, geschreven door Rabobank Nederland

De meeste Rabobanken zitten in het volwassenheidsmodel in de fase van een regieorganisatie. De regieorganisatie richt zich op de klantvraag en het facilitaire aanbod op strategisch en (deels) tactisch niveau. Hierbij staat professioneel opdrachtgeverschap centraal, zowel richting de interne klant, als richting leveranciers. Kenmerkend voor een regieorganisatie is dat de tactische en operationele activiteiten maximaal uitbesteed worden (minimaal 80%). De facilitaire organisatie krijgt daardoor een geheel andere rol. De uitvoerende taken vervallen en de kerntaak wordt de adviesrol voor de klantorganisatie en het vormgeven van partnerschap met de facilitaire aanbieders.<sup>28</sup> Vanuit de fase regieorganisatie kan er worden doorgegroeid naar een TFM organisatie. Ook Alkmaar bevindt zich in de fase van een regieorganisatie. Het volwassenheidsmodel, ontwikkeld door Rabobank Nederland, inclusief uitgebreide beschrijving van de verschillende fasen, is in zijn geheel terug te vinden in bijlage 7.



**Figuur 7: Volwassenheidsmodel Rabobank Nederland**

Met betrekking tot het volwassenheidsmodel in figuur 8 kan worden geconcludeerd dat Rabobank Alkmaar zich bevindt in fase 2. De meeste kenmerken in deze fase komen overeen met de huidige situatie van Rabobank Alkmaar. Niet alle kenmerken van fase 2 zijn terug te vinden bij Rabobank Alkmaar, zoals het werken volgens een standaard werkwijze. Rabobank Alkmaar wil dit wel graag invoeren en dit zal hoogstwaarschijnlijk op korte termijn gebeuren, doordat zij een inkoopbeleid krijgen wat bij de organisatie past. Nadat het inkoopbeleid geheel is geïmplementeerd bij Rabobank Alkmaar zullen zij zich als organisatie ook geheel in fase 2 bevinden is de doelstelling. Er bestaat een grote kans dat alle lokale Rabobanken zich in de toekomst in fase 3 bevinden en dat de FS volledig uitbesteed is.

Rabobank Nederland heeft rolbeschrijvingen geschreven voor alle functies die bij de lokale Rabobanken voorkomen. Al deze rolbeschrijvingen zijn voor de medewerkers terug te vinden op het intranet. Bij navraag bij de HRM afdeling is er bevestigd dat deze rolbeschrijvingen ook bij Rabobank Alkmaar worden gebruikt. Deze worden niet herschreven of aangepast door de HRM afdeling. In de rolbeschrijvingen zijn de activiteiten per procescluster beschreven, de referentiefunctie(s) en er is plek voor overige opmerkingen. Op het gebied van indeling in salarisschaal geeft Rabobank Nederland ook adviezen, iedere lokale Rabobank mag wederom van deze adviezen afwijken.

<sup>28</sup> <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Regie1.pdf>

### 5.3. Huidige situatie bij andere lokale Rabobanken

Voor het externe onderzoek zijn er gesprekken gevoerd bij andere lokale Rabobanken. Er zijn interviews gehouden bij drie verschillende Rabobanken, om inzicht te krijgen in de gedachten en doelen achter hun inkoopbeleid. Bij alle drie de Rabobanken is er gesproken met de facilitair manager van de vestiging. De uitwerkingen van deze interviews zijn te vinden in bijlage 12. Hieronder worden de belangrijkste uitkomsten van de interviews besproken.

Via de facilitair manager is er contact gezocht met Rabobank Noord-Holland Noord en Noord-Kennemerland. Er is voor deze dichtbij gelegen Rabobanken gekozen, omdat zij zich ook in Noord-Holland bevinden en het aanbod van leveranciers hierdoor vergelijkbaar is met dat van Rabobank Alkmaar. Ter uitbreiding van het externe onderzoek is er voor gekozen om tevens een interview te houden bij een Rabobank die zich in een stad bevindt. Vandaar dat er ook een interview is gehouden bij Rabobank Zaanstreek.

#### 5.3.1. Rabobank Noord-Holland Noord

Rabobank Noord-Holland Noord is gevestigd in Den Helder. De FS bestaat uit 6,5 fte en totaal hebben zij vijf vestigingen in de kop van Noord Holland. Er kwam direct uit het gesprek naar voren dat het in Den Helder regelmatig anders gaat dan bij andere lokale Rabobanken, voornamelijk vanwege de vestiging op Texel. Niet alle leveranciers willen hun producten en diensten leveren op Texel, hier ondervindt Rabobank Noord-Holland Noord nadelen van. Dit komt onder andere doordat de mantelcontracten van Rabobank Nederland werken met leveranciers die niet altijd willen/kunnen leveren in de kop van Noord Holland.

In Den Helder werken zij met een magazijn met kantoorartikelen en Rabobank-benodigheden. Vanuit dit magazijn mag iedere medewerker zijn of haar producten pakken. Dit magazijn wordt bijgevuld door de afdeling FS. De producten die niet te vinden zijn in het magazijn en die wel te koop zijn in de Raboshop kunnen worden ingekocht door de vaste aanspreekpunten die benoemd zijn. De overige producten worden besteld door FS.

Het inkoopbeleid van Rabobank Nederland is als inrichtingsadvies gebruikt om het inkoopbeleid op te stellen wat op dit moment gehanteerd wordt bij Rabobank Noord-Holland Noord. Zij proberen wel zo veel mogelijk de mantelcontracten te gebruiken, maar vanwege de grote afstanden is het vaak efficiënter om bij een lokale leverancier in te kopen.

#### 5.3.2. Rabobank Noord-Kennemerland

Rabobank Noord-Kennemerland heeft de hoofdvestiging in Castricum en in totaal zes vestigingen. Er werken in totaal 6,7 fte op de afdeling FS.

Voor de inkopen bij de Raboshop zijn er vaste aanspreekpunten, die beschikken over een bestelbevoegdheid. Op dit moment is er geen voorraadbeheer. Er wordt wel overwogen om dit te veranderen. Rabobank Noord-Kennemerland is een redelijk kleine bank en hierdoor zijn de voorraden goed te overzien vindt de directie. Er wordt nagedacht om voorraadkasten of eventueel een klein magazijn te plaatsen waar iedere medewerker de basisartikelen kan vinden.

Deze Rabobank gaat in veel opzichten mee met het inkoopbeleid van Rabobank Nederland. Zij zien het als groot voordeel dat Rabobank Nederland al veel tijd heeft gestoken in de leveranciers. Er hoeft alleen maar een contract te worden ondertekend en dan is het al rond. De kwaliteit van de leveranciers die Rabobank Nederland contracteert is tot zover prima, hiervoor wil de facilitair manager van Rabobank Noord-Kennemerland indien nodig iets extra's betalen.

### 5.3.3. Rabobank Zaanstreek

Rabobank Zaanstreek bestaat uit zes vestigingen, het hoofdkantoor is gevestigd in Zaandam. Er vindt op dit moment een grote verandering plaats bij deze Rabobank. Zij werken sinds een aantal maanden met facilitair specialisten. Op dit moment zijn er drie specialisten in dienst en nog twee uitvoerende medewerkers. Door de verandering in de samenstelling van het team van FS zijn er nog wel twee uitvoerende medewerkers aanwezig, maar het is de bedoeling dat op langere termijn de drie facilitair specialisten de FS van Rabobank Zaanstreek zelfstandig organiseren. Voor deze verandering is ook speciaal een facilitair manager aangenomen die ervaring heeft met het optimaliseren van het facilitair management.

In Zaandam is de inkoop situatie gelijk aan Alkmaar. Er wordt op dit moment door één van de facilitair specialisten opnieuw naar het inkoopbeleid gekeken, omdat dit tot op heden nog niet gedaan is. Het inkoopbeleid van Rabobank Nederland is blindelings overgenomen.

Alle inkopen worden centraal geregeld bij Rabobank Zaanstreek en er zijn geen aanspreekpunten per afdeling/locatie. Dit zijn wel twee punten die de facilitair manager wil veranderen op korte termijn. Hij zou graag per afdeling circa twee medewerkers willen aanwijzen als besteller. Tot op heden is er ook weinig tot geen aandacht voor duurzaamheid en MVO. Ook op dit gebied wil de facilitair manager op korte termijn veranderingen doorvoeren.

Op dit moment zijn er geen vaste leveranciers voor elke faciliteit, maar de facilitair manager wil graag naar totaal regiemanagement. Dit houdt in dat alle facilitaire diensten geclusterd worden in totaal zes grotere clusters. Op iedere cluster wordt een leverancier gezet die verantwoordelijk is voor alle facilitaire diensten die in zijn/haar cluster vallen. Rabobank Zaanstreek heeft voor de clusters gekozen om alles overzichtelijk en controleerbaar te houden. Indien er iets fout gaat in één van de clusters dan kan hier makkelijker op ingesprongen worden, omdat er verschillende korte communicatielijnen zijn.

### 5.3.4. Bevindingen huidige situatie bij andere lokale Rabobanken

Uit de drie externe interviews zijn er een aantal dingen naar voren gekomen die in grote lijnen overeenkomen. Een aantal overeenkomsten zijn met name van belang voor het toekomstige inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar. Hierbij kan worden gedacht aan het gebruiken van de inkoopvoorwaarden van Rabobank Nederland. Verder is het voor Rabobank Alkmaar belangrijk om reciprociteit mee te nemen bij het beoordelen van potentiële leveranciers. Leveranciers die hun producten of diensten leveren in een gebouw van de Rabobank moeten vooraf gescreend worden en een geheimhoudingsverklaring tekenen. Ten slotte is het belangrijk om vaste medewerkers aan te wijzen voor het bundelen van de besettingen voor de Raboshop.

## 6. Gewenste situatie

Rabobank Alkmaar hanteert op dit moment alleen het inkoopbeleid wat door Rabobank Nederland als inrichtingsadvies wordt gegeven. Voor een Rabobank met een grote omvang als in Alkmaar is het aan te bevelen om een optimaal inkoopbeleid op te stellen. Door middel van een inkoopbeleid weet de afdeling FS, maar ook de andere medewerkers precies waar zij aan toe zijn en wat zij kunnen verwachten op inkoopgebied. Alle regels en procedures worden vastgelegd in het inkoopbeleid, zodat iedereen dit kan nalezen indien dit nodig is. Om het juiste inkoopbeleid op te stellen voor Rabobank Alkmaar is het belangrijk om te weten wat de organisatie wil bereiken, wat er in het inkoopbeleid opgenomen moet worden en in hoeverre dit aansluit bij de theorie.

### 6.1. Interne gesprekken

Om te weten hoe de medewerkers en managers tegenover het huidige inkoopproces staan zijn er interne gesprekken gevoerd (bijlage 11). Naar aanleiding van deze gesprekken is er een gewenste situatie geschreven voor het inkoopproces. Hieronder staat per inkoopkanaal uitgeschreven wat de gewenste situatie is voor Rabobank Alkmaar.

#### Locoshop

Bij de locoshop wordt er op dit moment decentraal ingekocht en dit deel van het inkoopproces verloopt optimaal. Voor de andere inkoopkanalen kan dit proces niet hetzelfde worden als het processchema van de locoshop, omdat alle producten/diensten van de locoshop intern worden ingekocht bij Rabobank Alkmaar. Voor de locoshop is de huidige manier van inkopen wel de meest efficiënte manier.

#### Raboshop

Het inkoopproces van de Raboshop verloopt centraal vanuit FS op een inefficiënte manier. Het is niet efficiënt, omdat de handelingen dagelijks moeten worden verricht door FS. Hieronder staat de gewenste situatie weergegeven voor het inkoopproces van de Raboshop.



**Figuur 8: Gewenste situatie bestelproces Raboshop**

Op dit moment bestelt iedere medewerker bij FS zijn/haar bestellingen voor de Raboshop. Deze bestellingen moeten gebundeld worden per afdeling (en voor kleine locaties kan dit gebundeld worden per locatie). Voor iedere afdeling/locatie moeten er twee aanspreekpunten komen. Eén vast aanspreekpunt en één aanspreekpunt ter vervanging als het vaste aanspreekpunt niet aanwezig is.

Deze aanspreekpunten bundelen de bestellingen van de afdeling waar zij werkzaam zijn en sturen dit één keer per week op naar de afdeling FS. FS bestelt vervolgens één keer per week in de Raboshop. Hierdoor komt Rabobank Nederland ook maar één keer per week langs in Alkmaar en dit is veel efficiënter. Het is niet efficiënt om alle afdelingen/locaties zelf te laten bestellen, omdat de kans dan groot is dat dezelfde producten worden besteld door verschillende afdelingen en deze producten dan ook als aparte bestellingen binnenkomen in Alkmaar. Door de bestelfunctie centraal te houden kan de FS er op toe zien dat de bestellingen gebundeld worden. Het wekelijks in plaats van dagelijks leveren sluit eveneens aan bij de aandacht voor MVO.

Alleen FS heeft de bevoegdheid om in de Raboshop te kijken. Na navraag bij Rabobank Nederland blijkt dat het mogelijk is om meerdere medewerkers/afdelingen toestemming te verlenen om de Raboshop in te zien. Hiervoor moeten zij dan wel geautoriseerd worden. In ieder geval moeten alle vaste aanspreekpunten deze bevoegdheid krijgen. Voor een aantal afdelingen, zoals de afdeling marketing en communicatie, is het wenselijk dat meerdere medewerkers toegang krijgen tot de Raboshop. In de enquête werd namelijk aangegeven door een medewerker van de afdeling marketing en communicatie dat zij inspiratie op kunnen doen in de Raboshop, meerdere medewerkers kunnen van het gebruik van de Raboshop profiteren.

Door de afdeling FS moet er een bestellijst worden ontworpen zodat de bestellingen door de afdelingen op dezelfde manier geplaatst kunnen worden. De bestellingen zullen hierdoor overzichtelijker binnenkomen en sneller ingevoerd kunnen worden. De afdeling adviescentrum particulieren heeft een bestellijst ontworpen (bijlage 8). Deze bestellijst dient aangevuld te worden met de artikelen die het vaakst besteld worden uit de Raboshop, zodat iedere afdeling deze kan gebruiken.

Deze situatie voor de Raboshop kan worden gerekend onder gecoördineerde inkoop. De voordelen van beide vormen van inkoop (centraal en decentraal) worden hierbij samengevoegd. De verantwoordelijkheid blijft namelijk centraal bij FS, maar de afdelingen bundelen hun bestellingen decentraal.

### **Mantelcontracten**

Er is op dit moment weinig inzicht welke contracten via Rabobank Nederland verlopen en welke contracten bij lokale leveranciers zijn vastgelegd. Hier moet een duidelijk overzicht van gemaakt worden en dit kan door middel van Planon, het FMIS. Dit systeem moet beter toegepast worden en ieder contract moet worden ingevoerd.

Indien er een nieuwe leverancier moet worden gezocht dan dient er een keuze te worden gemaakt tussen een leverancier via een mantelcontract en een lokale leverancier. Te alle tijde moet er eerst gekeken worden bij de mantelcontracten van Rabobank Nederland. Wanneer er een landelijke leverancier gekozen kan worden bij de mantelcontracten dan dient hiervoor gekozen te worden. Als dit niet het geval is dan kan er worden gekozen voor een lokale leverancier. Indien er voor een lokale leverancier wordt gekozen, dan komt hier het begrip reciprociteit bij kijken. Leveranciers die klant van de Rabobank zijn krijgen bij gelijke offertebeoordeling de voorkeur.

Indien er een nieuwe leverancier moet worden gezocht dan dient er eerst gekeken te worden bij de mantelcontracten van Rabobank Nederland. In het inkoopbeleid van Rabobank Nederland staan de volgende voordelen indien lokale Rabobanken hun inkopen doen via mantelcontracten.

- Kostenvoordeel;
- Gunstige prijs/kwaliteitverhouding;
- Gecertificeerde producten en diensten die voldoen aan relevante wet- en regelgeving;
- Deskundigheid is op één plaats geconcentreerd;
- Bestelgemak;
- Marktconforme prijs;
- Er is maximaal invulling gegeven aan de MVO aspecten;
- Lokale Rabobanken hoeven geen tijd te besteden aan het uitzetten van tenders en het selecteren van leveranciers.<sup>29</sup>

Aan de hand van de theorie, die besproken is in hoofdstuk 3.7, kan worden gesteld dat als er producten/diensten vallen onder de kopjes strategische producten en/of knelpuntproducten dat deze producten/diensten moeten worden vastgelegd via de mantelcontracten van Rabobank Nederland. De mantelcontracten dekken namelijk alle (financiële en juridische) risico's voor Rabobank Alkmaar.

### **Diversen**

De inkopen via het kanaal diversen verlopen op dit moment centraal via FS. Dit is voor dit inkoopkanaal de meest efficiënte manier.

### **Voor- en nadelen van de gewenste situatie**

De voordelen van de gewenste situatie volgens de interne medewerkers<sup>30</sup>:

- Vaste aanspreekpunten, hierdoor krijgt FS niet meer dagelijks mailtjes met bestellingen van medewerkers.
- Er zijn kortere communicatielijnen. FS heeft alleen contact met de vaste aanspreekpunten van de afdeling/locatie en hoeft niet iedere keer te zoeken naar de medewerker die de bestelling heeft geplaatst.
- Rabobank Nederland komt één keer per week de bestellingen brengen, hiermee worden de kosten verlaagd van het vervoer en het is beter voor het milieu. Hiermee wordt ook bijgedragen aan de doelstelling MVO die de Rabobank Groep beschreven heeft in haar missie.
- Medewerkers zullen langer nadenken of zij iets echt nodig hebben. Indien zij een week moeten wachten op een product, kan de medewerker het wellicht beter intern van een collega lenen.
- Beter inzicht in de contracten door optimaal gebruik van Planon. Hierdoor komt er meer inzicht in de doorlooptijden van de contracten.

De risico's volgens de interne medewerkers op het gebied van de gewenste situatie:

- Eén keer per week bestellen zal niet iedere medewerker op prijs stellen.

---

<sup>29</sup> Inkoopbeleid van Rabobank Concern Inkoop, 23 maart 2011

<sup>30</sup> Zie bijlage 11 voor de uitwerkingen van de interne interviews

## 6.2. Externe gesprekken

Tijdens de externe interviews bij andere lokale Rabobanken zijn er belangrijke opmerkingen naar voren gekomen. Hieronder staan de punten weergegeven die meegenomen moeten worden in het nieuwe inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar.

- Te allen tijde de inkoopvoorwaarden gebruiken van Rabobank Nederland, hierdoor wordt de Rabobank juridisch en financieel volledig afgeschermd.
- Bij het beoordelen van verschillende leveranciers de voorkeur geven aan leveranciers die klant zijn van de Rabobank in het geval van een gelijke offertebeoordeling (reciprociteit).
- Elke leverancier screenen en een geheimhoudingsverklaring laten tekenen.
- Eén keer per week bestellingen plaatsen bij de Raboshop, zodat Rabobank Nederland maar één keer per week langs hoeft te komen.
- Vaste bestelmedewerkers aanwijzen voor de Raboshop.

## 6.3. Inkoopbeleid

Naar aanleiding van de interviews die zijn gehouden en de enquêtes die zijn afgenomen bij verschillende medewerkers kan de conclusie getrokken worden dat de volgende punten terug moeten komen in het toekomstige inkoopbeleid:

- Gecoördineerd inkopen Raboshop;
- Centraal inkopen overig;
- Professionalisering van Planon;
- Leveranciersmanagement;
- Procedures omtrent aanvragen en beoordelen offertes;
- Inkoopvoorwaarden Rabobank Nederland.

## 6.4. Personeelsgebied

Naast het aanstellen van vaste aanspreekpunten voor de afdelingen is het belangrijk om één medewerker van FS aan te stellen als eindverantwoordelijke voor de inkoopfunctie. Deze medewerker draagt dan onder meer zorg voor de afstemming met de vaste aanspreekpunten van de verschillende afdelingen. Daarnaast kan deze medewerker ook verscheidene inkoopondersteunende activiteiten uitvoeren, zoals het identificeren van verbetermogelijkheden, knelpunten oplossen en een optimaal contractbeheer coördineren. Het zou verstandig zijn als deze medewerker een cursus of deelopleiding gaat volgen op het gebied van professioneel inkopen. Hierdoor kan deze medewerker zijn/haar werkzaamheden optimaal uitvoeren.

Er is gezocht om via Rabobank Nederland een inkoopopleiding aan te bevelen, maar zij bieden geen inkoopopleidingen meer aan. Via de Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement (NEVI) is er toen gezocht naar een bijpassende training. Via deze vereniging zijn er diverse trainingen en opleidingen te volgen. De opleidingen die via NEVI te volgen zijn duren minimaal een jaar. Het is onbekend hoe de afdeling FS van Rabobank Alkmaar over één jaar eruitziet dus er is gekozen om alleen aan te bevelen dat de contractbeheerder een training gaat volgen. De training die uitgekozen is duurt één dag en heet: Training Contract- en leveranciersmanagement. Tijdens deze training krijgt de contractbeheerder meer inzicht in het afsluiten van contracten en het selecteren van leveranciers. Deze training is te volgen op 22 of 23 juni 2011 in Eindhoven. De kosten van deze training zijn: € 1.485,-.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://www.nevi-opleiding.nl/?id=317>

## 7. Conclusie

*De gewenste situatie die in het vorige hoofdstuk staat weergegeven, is onderzocht met behulp van verschillende onderzoeksmethoden. In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek en de bijbehorende conclusies besproken.*

Aan de hand van het onderzoek zal er in dit hoofdstuk een antwoord worden gegeven op de probleemstelling: *Wat is het beste inkoopbeleid voor Rabobank Alkmaar voor de jaren 2012 en verder, gegeven het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland?*

Op de website <http://www.poorttotgroei.nl/> staat uitgebreid beschreven waar Rabobank Alkmaar wil staan over een aantal jaren en hoe zij dat willen bereiken. Hierin is ook beschreven dat zij zich willen professionaliseren en dat Rabobank Alkmaar 'simply the best' wil zijn. Vanuit deze invalshoek is er gekeken naar de professionalisering van het inkoopbeleid. Rabobank Alkmaar wil niet alleen voor de leden en medewerkers een poort tot groei zijn, maar ook voor de klanten, waaronder de leveranciers. Rabobank Alkmaar wil de belangen behartigen van de externe klanten en hiermee de klantrelaties versterken. Reciprociteit past bij de lokale betrokkenheid die Rabobank Alkmaar wil uitstralen. Door middel van reciprociteit creëren zij korte lijnen door dichterbij de klant te staan. Dit is ook de reden dat er in het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar is beschreven dat reciprociteit bij het beoordelen van offertes van leveranciers een rol speelt. Mijn advies aan Rabobank Alkmaar met betrekking tot reciprociteit is dat het goed is om het middel in te zetten, maar dat het niet ten koste mag gaan van de prijs en de kwaliteit. Het is mogelijk dat Rabobank Alkmaar door reciprociteit te hanteren de klantrelaties verbeterd.

Een andere conclusie die getrokken kan worden is dat het tijdsbesparing kan opleveren indien Rabobank Alkmaar meer mee gaat met de mantelcontracten van Rabobank Nederland. Bij de mantelcontracten is een maximale invulling gegeven aan MVO aspecten, er wordt gewerkt met gecertificeerde producten en diensten die voldoen aan relevante wet- en regelgeving, er valt kostenvoordeel te behalen (door de inkopen te bundelen van alle lokale Rabobanken) en er heerst een groot bestelgemak voor lokale Rabobanken. Er zijn dus vele voordelen aan het inkoopbeleid van Rabobank Nederland.

Voor de gewenste situatie voor Rabobank Alkmaar is het belangrijk dat er vaste aanspreekpunten voor de Raboshop worden aangesteld, zodat er kortere communicatielijnen komen. Hierdoor kunnen er ook eenvoudig vaste afspraken gemaakt worden over hoe vaak er besteld mag worden in de Raboshop.

De budgetten in Alkmaar worden niet op een efficiënte manier beheerd, waardoor er veel kosten gemaakt worden die in de toekomst mogelijk voorkomen kunnen worden.

De algemene conclusie is dat Rabobank Alkmaar, vanwege de vele voordelen, meer mee moet gaan met Rabobank Nederland. Zij kunnen hierdoor optimaal gebruik maken van alle voordelen. Hierdoor zal Rabobank Alkmaar steeds meer de strategische visie van Rabobank Nederland volgen. Rabobank Nederland wil namelijk de onderlinge samenwerking versterken en de best mogelijke financiële oplossingen bieden.

## 8. Aanbevelingen

De aanbevelingen voor Rabobank Alkmaar worden hieronder als een opsomming weergegeven. Vervolgens worden deze aanbevelingen uitgewerkt.

- Inkoopmissie;
- Inkoopproces;
- Inkoopvoorwaarden;
- Budgetten;
- Mantelcontracten;
- Screening en geheimhouding;
- Planon;
- Producten- en dienstencatalogus;
- Contractbeheerder;
- Training bij NEVI;
- Communicatie.

### Inkoopmissie

Voor Rabobank Alkmaar is het belangrijk dat er een inkoopmissie op papier komt te staan. Naar aanleiding van de theorie in hoofdstuk 3.5 is er een inkoopmissie samengesteld.

*Op een zo efficiënt mogelijke manier inkopen door een zorgvuldige afweging te maken tussen de mantelcontracten van Rabobank Nederland en de contracten van de lokale leveranciers. Leveranciers worden beoordeeld op prijs, kwaliteit, MVO, continuïteit van het primaire proces en veiligheid. Reciprociteit speelt ook een rol bij het beoordelen van de leveranciers.*

In overleg met de facilitair manager is deze inkoopmissie samengesteld. Deze inkoopmissie zal ook in het inkoopbeleid naar voren komen.

### Inkoopproces

De stappen in het inkoopproces kunnen efficiënter. Op dit moment worden er dagelijks dubbele handelingen uitgevoerd, hier moet verandering in komen (medewerkers bestellen dagelijks bij FS en FS besteld dagelijks in de Raboshop). Zoals weergegeven staat in het stroomdiagram in de gewenste situatie moeten er vaste aanspreekpunten komen per afdeling/locatie. De aanspreekpunten kunnen dan wekelijks hun ingevulde bestellijst aanleveren bij FS.

Er kunnen tot op heden alleen nog medewerkers van FS de Raboshop inkijken. Na navraag bij Rabobank Nederland is gebleken dat het mogelijk is om bepaalde autorisaties toe te wijzen aan medewerkers wat betreft het inzien van de Raboshop. Een aanbeveling is dan ook om een aantal medewerkers van de afdeling marketing en communicatie deze autorisaties toe te wijzen. Indien het op prijs gesteld wordt door andere afdelingen dan kunnen zij ook geautoriseerd worden voor het inzien van de Raboshop. Bij voorkeur een aantal medewerkers per afdeling en geen hele afdelingen, omdat het proces dan niet meer efficiënt verloopt. Het is ook een aanbeveling om jaarlijks de autorisaties te herzien wat betreft de Raboshop. Dit om te voorkomen dat over een paar jaar iedereen in de Raboshop kan kijken.

### Inkoopvoorwaarden

Het is van belang dat Rabobank Alkmaar te alle tijde gebruik maakt van de inkoopvoorwaarden van Rabobank Nederland. Deze inkoopvoorwaarden zijn volledig qua informatie en in deze voorwaarden zijn alle risico's goed afgedekt.

## **Budgetten**

De manager van FS moet beheerder worden van de budgetten. Elke afdeling krijgt bijvoorbeeld een eigen inkoopbudget, de hoogte van het budget hangt af van de werkzaamheden van de afdeling. Doordat iedere afdeling een maximaal bedrag per jaar krijgt worden de kosten inzichtelijk en kan er gekeken worden op welke manieren er nog besparingen kunnen plaatsvinden op inkoopgebied. Op deze manier wordt er ook weer gewerkt aan de professionalisering van Rabobank Alkmaar.

## **Mantelcontracten**

Door meer gebruik te maken van de mantelcontracten van Rabobank Nederland kan Rabobank Alkmaar profiteren van de vele voordelen die hiermee behaald kunnen worden. Het levert tijd op die normaal moet worden besteed aan het selecteren en specificeren van leveranciers. Dit heeft Rabobank Nederland al gedaan. Juridisch zijn de mantelcontracten ook volledig afgedekt.

## **Screening en geheimhouding**

Tevens is het belangrijk dat iedere leverancier die binnenkomt bij één van de vestigingen van Rabobank Alkmaar wordt gescreend en een geheimhoudingsverklaring tekent. Bij de leveranciers van de mantelcontracten van Rabobank Nederland is dit al gebeurd, dat is dus nog een voordeel.

## **Planon**

Door een beter gebruik van Planon, het FMIS van Rabobank Alkmaar, kan er efficiënter gewerkt worden. Door alle contracten in te voeren in dit systeem ontstaat er een overzicht van alle gegevens. Hierdoor kan er direct informatie ingezien worden over het contract. Als er meerdere contracten lopen voor dezelfde faciliteit (bijvoorbeeld voor het tuinonderhoud) dan kan dit ook direct geconstateerd worden en dan kan hier iets aan gedaan worden. Hoe minder leveranciers er een contract hebben met Rabobank Alkmaar, hoe lager de kosten zullen zijn. De verloopdata van contracten worden hierdoor ook inzichtelijk en dit voorkomt automatisch verlenging van contracten met leveranciers waarmee Rabobank Alkmaar niet verder wil gaan.

## **Producten- en dienstencatalogus**

De PDC van Rabobank Alkmaar is verouderd en niet meer up to date. Drie jaar geleden is de PDC ontworpen en sindsdien is er inhoudelijk niet meer gekeken naar veranderingen. Als advies kan worden gegeven: bekijk de PDC per onderdeel en maak de PDC up to date. Breng daarna de PDC weer onder de aandacht van de interne klanten zodat het voor iedereen duidelijk is wat voor levertijden er aan bepaalde werkzaamheden hangen.

## **Contractbeheerder**

Indien er een contractbeheerder wordt aangesteld bij FS, dan kan er efficiënter worden gewerkt op het gebied van contracten. De contractbeheerder heeft, door middel van Planon, een overzicht van alle contracten en kan voor de leveranciers het aanspreekpunt zijn. Indien er één contactpersoon is vanuit Rabobank Alkmaar voor de leveranciers dan ontstaan er korte communicatielijnen en dit bevordert de relaties met de leveranciers.

## **Training bij NEVI**

De training contract- en leveranciersmanagement is te volgen in Eindhoven op 22 of 23 juni 2011. Het is een training die één dag duurt. Indien er een contractbeheerder wordt aangesteld bij Rabobank Alkmaar, dan wordt er aanbevolen om deze medewerker de training te laten volgen via de NEVI. Hierdoor kan de contractbeheerder zijn kennis vergroten en optimaal zijn werk uitvoeren.

## Communicatie

Het is essentieel dat het inkoopbeleid gecommuniceerd wordt naar alle betrokken die te maken hebben met het inkoopproces. Hiermee worden zowel de interne klanten bedoeld als de leveranciers. Zij moeten op de hoogte worden gesteld van de specifieke keuzen die Rabobank Alkmaar heeft gemaakt op inkoopgebied. Het inkoopbeleid kan op intranet worden gepubliceerd. Om het in de organisatie 'tot leven' te brengen kan het nuttig zijn om ook op andere wijze het beleid toegankelijk te maken, bijvoorbeeld door het uitreiken van een handzame kaart met een samenvatting. Ook dient het inkoopbeleid een plaats te krijgen in de set met standaarddocumenten die worden gebruikt ter ondersteuning van de inkoop.<sup>32</sup>

Die conclusie die getrokken kan worden luidt als volgt: het is belangrijk dat alle inkoopprocessen centraal worden gecoördineerd vanuit de FS en het liefst vanuit een contractbeheerder die is aangesteld. In bijlage 13 is een concept van het inkoopbeleid geplaatst wat ter goedkeuring aan de directie voorgelegd kan worden.

---

<sup>32</sup> Lennartz, R.E. en Veeke, drs. R.A.F., Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, 1<sup>e</sup> druk 2007, blz. 40

## 9. Implementatieplan

*In dit hoofdstuk staan alle aanbevelingen verwerkt in een tabel. In deze tabel is alle informatie voor Rabobank Alkmaar te vinden over hoe zij de aanbevelingen kunnen implementeren in de organisatie.*

Het is van belang dat er voor Rabobank Alkmaar een inkoopbeleid op papier komt te staan. In bijlage 13 staat een concept van het inkoopbeleid. Dit concept ligt op dit moment ter goedkeuring bij de directie van Rabobank Alkmaar. Nadat dit inkoopbeleid goedgekeurd is kan het worden geïmplementeerd in de organisatie. Hieronder staat het implementatieplan weergegeven in een aantal stappen.

**Tabel 5: Gewenste situatie bestelproces Raboshop**

| <b>Wat</b>                                                           | <b>Wie</b>                                              | <b>Wanneer</b>       |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------|
| Onderzoek doen naar het beste inkoopbeleid                           | Stagiaire                                               | Febr. - mei 2011     |
| Inkoopbeleid controleren en aanpassen                                | Manager FS                                              | Eind mei 2011        |
| Inkoopbeleid goedkeuren                                              | Directie                                                | Juni 2011            |
| Inkoopbeleid communiceren naar alle medewerkers van Rabobank Alkmaar | Manager FS                                              | Juli 2011            |
| Contractbeheerder aanstellen                                         | Manager FS                                              | Juni 2011            |
| Training bij NEVI                                                    | Contractbeheerder                                       | Juni 2011            |
| Medewerkers autoriseren voor het inzien van de Raboshop              | Senior FS medewerker                                    | Juni 2011            |
| Herzien van de autorisaties van de Raboshop                          | Senior FS medewerker                                    | Jaarlijks in januari |
| Vaste aanspreekpunten benoemen                                       | Manager FS in samenwerking met FS medewerker            | Juni 2011            |
| Alle contracten in Planon plaatsen                                   | Contractbeheerder                                       | Juni en juli 2011    |
| Afspraken maken met betrekking tot vaste besteldagen                 | Manager FS in samenwerking met FS Medewerker            | Juli 2011            |
| Producten- en dienstencatalogus bijwerken                            | Senior FS medewerker in samenwerking met FS medewerkers | Juni 2011            |
| Budgetbeheer ontwikkelen en professionaliseren                       | Manager FS                                              | Augustus 2011        |
| Bestellijst maken voor de Raboshop                                   | Medewerker FS                                           | Juli 2011            |

## 10. Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties uitgewerkt die voort komen uit de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 beschreven staan.

### 10.1. Kosten

Hieronder in het overzicht staat weergegeven welke stappen er genomen worden en hoeveel uren deze werkzaamheden gaan innemen. Daaronder is een compact schema weergegeven met het totaal aantal uur per persoon.

**Tabel 6: Aantal uren van de implementatie van de aanbevelingen**

| <b>Wat</b>                                                           | <b>Wie</b>                                              | <b>Eenmalig</b>                | <b>Jaarlijks</b> |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|
| Onderzoek doen naar het beste inkoopbeleid                           | Stagiaire, Sandra Vessies                               | 576 uur<br>(36 uur * 16 weken) |                  |
| Inkoopbeleid controleren en aanpassen                                | Manager FS                                              | 4 uur                          |                  |
| Inkoopbeleid goedkeuren                                              | Directie                                                | 1 uur                          |                  |
| Inkoopbeleid communiceren naar alle medewerkers van Rabobank Alkmaar | Manager FS                                              | 1 uur                          |                  |
| Training bij NEVI                                                    | Contractbeheerder                                       | 8 uur                          |                  |
| Medewerkers autoriseren voor het inzien van de Raboshop              | Senior FS medewerker                                    | 1 uur                          |                  |
| Herzien van de autorisaties van de Raboshop                          | Senior FS medewerker                                    |                                | 1 uur            |
| Vaste aanspreekpunten benoemen                                       | Manager FS in samenwerking met FS medewerker            | 1 uur (0,5 uur per persoon)    |                  |
| Alle contracten in Planon plaatsen                                   | Contractbeheerder                                       | 200 uur                        |                  |
| Afspraken maken met betrekking tot vaste besteldagen                 | Manager FS in samenwerking met FS medewerker            | 2 uur (1 uur per persoon)      |                  |
| Producten- en dienstencatalogus bijwerken                            | Senior FS medewerker in samenwerking met FS medewerkers | 16 uur                         | 4 uur            |
| Budgetbeheer ontwikkelen en professionaliseren                       | Manager FS                                              | 60 uur                         |                  |
| Bestellijst maken voor de Raboshop                                   | Medewerker FS                                           | 8 uur                          | 2 uur            |
| <b>Totaal</b>                                                        |                                                         | <b>878 uur</b>                 | <b>7 uur</b>     |

**Tabel 7: Totaal aantal kosten van de implementaties (zonder de jaarlijkse kosten)**

| <b>Wie</b>                          | <b>Totaal aantal uren</b> | <b>Brutokosten per uur</b> | <b>Totaal aantal brutokosten</b> |
|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Stagiaire                           | 576 uur                   | € 2,36                     | € 1.360,-                        |
| Manager FS                          | 66,5 uur                  | € 40,-                     | € 2.660,-                        |
| Directie                            | 1 uur                     | € 100,-                    | € 100,-                          |
| Contractbeheer                      | 208 uur                   | € 30,-                     | € 6.240,-                        |
| Senior FS Medewerker                | 26,5 uur                  | € 30,-                     | € 795,-                          |
| <b>Totaal voor Rabobank Alkmaar</b> | <b>878 uur</b>            |                            | <b>€ 11.155,-</b>                |

De brutokosten per uur die in tabel 7 staan weergegeven zijn gebaseerd op een schatting. Rabobank Alkmaar wil de exacte cijfers/kosten niet openbaar maken.

Aan de hand van tabel 6 en 7 kan geconcludeerd worden dat de implementatie van alle aanbevelingen in totaal neerkomt op 878 uur werk. De geschatte kosten voor de implementatie van het nieuwe inkoopbeleid zijn in totaal: € 11.155,-.

De overige kosten die hier nog bijkomen zijn de kosten van de training bij NEVI (€ 1.485,-). Totaal worden de implementatiekosten dan: € 12.640,-.

## 10.2. Baten

De baten die voortkomen uit de aanbevelingen zijn hieronder weergegeven.

### Planon

Door het beter gebruik van Planon worden de dubbele contracten en het verlopen van contracten eerder gesignaleerd. Er wordt geschat dat dit de komende drie jaar een besparing oplevert van circa 3% van het totale inkoopbedrag. Dit is gebaseerd op een berekening die gemaakt is vanuit de ABC analyse. De B en C leveranciers hebben een kleine invloed op de winst. De contracten die niet inzichtelijk zijn, komen voornamelijk uit de leveranciersgroepen B en C. Samen vormen deze groepen 20% van de totale omzet.

Een aantal contracten zijn al ingevoerd in Planon. Van deze contracten is circa 1 op de 6 niet meer van toepassing en/of dubbel, dit is ongeveer 16%. 16% van 20% van de totale omzet is circa 3%. Er kan dus 3% bespaard worden op de contracten als er optimaal gebruik wordt gemaakt van Planon.

### Uren FS medewerkers

Er wordt geschat dat de uren van de FS medewerkers verlaagd worden met zes uur per week. Dit is berekend op basis van de aanbeveling dat de medewerkers maar één keer per week de bestellijst mogen inleveren. Hierdoor wordt een besparing van vier uur per week verwacht. Doordat er minder besteld wordt hoeft er ook minder uitgepakt en rondgebracht te worden. Dit levert tevens een besparing op van twee uur per week. Totaal is dit een besparing van zes uur per week.

De FS medewerkers die de bestellingen coördineren werken met zijn drieën totaal 92 uur per week. Hun werkzaamheden buiten de bestellingen om zijn ongeveer 62 uur per week, het aantal uren is in overleg met de medewerkers samengesteld. Dit betekent dat zij circa 30 uur besteden aan de bestellingen en de bijbehorende werkzaamheden.

**Tabel 8: Overzicht van de verdeling van het aantal uren van drie FS medewerkers**

| <b>Welke werkzaamheden</b>       | <b>Totaal aantal uren</b> | <b>Na aanbevelingen</b> |
|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Elektronische Klant Dossiers     | 25 uur                    | 25 uur                  |
| Post                             | 15 uur                    | 15 uur                  |
| Raboshop bestellingen            | 30 uur                    | 24 uur                  |
| Locoshop bestellingen            | 8 uur                     | 8 uur                   |
| Voorraadbeheer                   | 8 uur                     | 8 uur                   |
| Overige werkzaamheden            | 6 uur                     | 6 uur                   |
| <b>Totaal uren werkzaamheden</b> | <b>92 uur</b>             | <b>86 uur</b>           |

Geconcludeerd kan worden dat de implementatie van de aanbevelingen leidt tot een vermindering van zes uur (7%) van het totaal aantal uren van de FS medewerkers.

## Literatuurlijst

### Boeken:

- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2009-2010  
Academie voor Facility Management
- Bouter, R.F.: Handleiding voor schriftelijke rapportage 2008-2009  
Academie voor Facility Management
- Bruijn, de, H.: Handleiding afstudeeronderzoek 2010-2011  
Academie voor Facility Management
- Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. 3<sup>e</sup> druk.  
Houten: EPN BV, 2007. ISBN 90 11 0345 1
- Lennartz, R.E., Veeke, R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen  
Kluwer: 2007. ISBN: 978 90 13 04127 9
- Plu, R., Honing, van der, R.: Procedures en tools voor het inkoopproces  
Kluwer/ Alphen aan de Rijn: 2002. ISBN 90 14 08843 4
- Rietveld, G.: Facilitair inkoopmanagement  
Academisch Service/ Schoonhoven: 1998. ISBN 90 5261 163 7
- Streefkerk, P. en Ploos van Amstel, W.: Inkoop, 1<sup>e</sup> druk  
Pearson Education Benelux: 2009, ISBN 978 90 430 1597 4
- Weele, van, Prof dr. A.J.: Inkoop in strategisch perspectief. 6<sup>e</sup> geheel herziene druk.  
Alphen aan de Rijn/Diegem: Samsom, 2008. ISBN 90 14 05177 8

### Internet:

- <http://www.bhbmarketing.biz>
- [http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam\\_inkopen](http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam_inkopen)
- [http://www.ioanknecht.nl/Home/Bovenopzaken/Kennisbank/Financi%C3%ABleadministratie/Kraljic\\_matrix/tabid/172/language/nl-NL/Default.aspx](http://www.ioanknecht.nl/Home/Bovenopzaken/Kennisbank/Financi%C3%ABleadministratie/Kraljic_matrix/tabid/172/language/nl-NL/Default.aspx)
- <http://www.rabobank.nl/>
- <http://www.rabobank.nl/alkmaar>
- <http://www.poorttotgroei.nl/index.php?id=81>
- <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/methoden-onderzoek.aspx>
- <http://www.hhs.nl>
- <http://www.nevi-opleiding.nl/?id=317>
- <http://www.nevi.nl>
- <http://www.goodadvicebooks.nl/artikelen/paretoprincipe.html>
- <http://www.iso14000.nl/>
- [http://www.belgium.be/nl/leefmilieu/duurzaam\\_consumeren/milieulabels/emas/](http://www.belgium.be/nl/leefmilieu/duurzaam_consumeren/milieulabels/emas/)
- <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Regie1.pdf>

### Afstudeerscripties:

- Hoekstra, J.: Inkoopbeleid, Regionale Brandweer Hollands Midden. Mei 2010
- Fieret, R.: Een podium voor inkoop. Juni 2010
- Appelman, E.: Rabobank, nummer 1 in hypotheek! Nummer 1 in vastgoed? Juni 2009

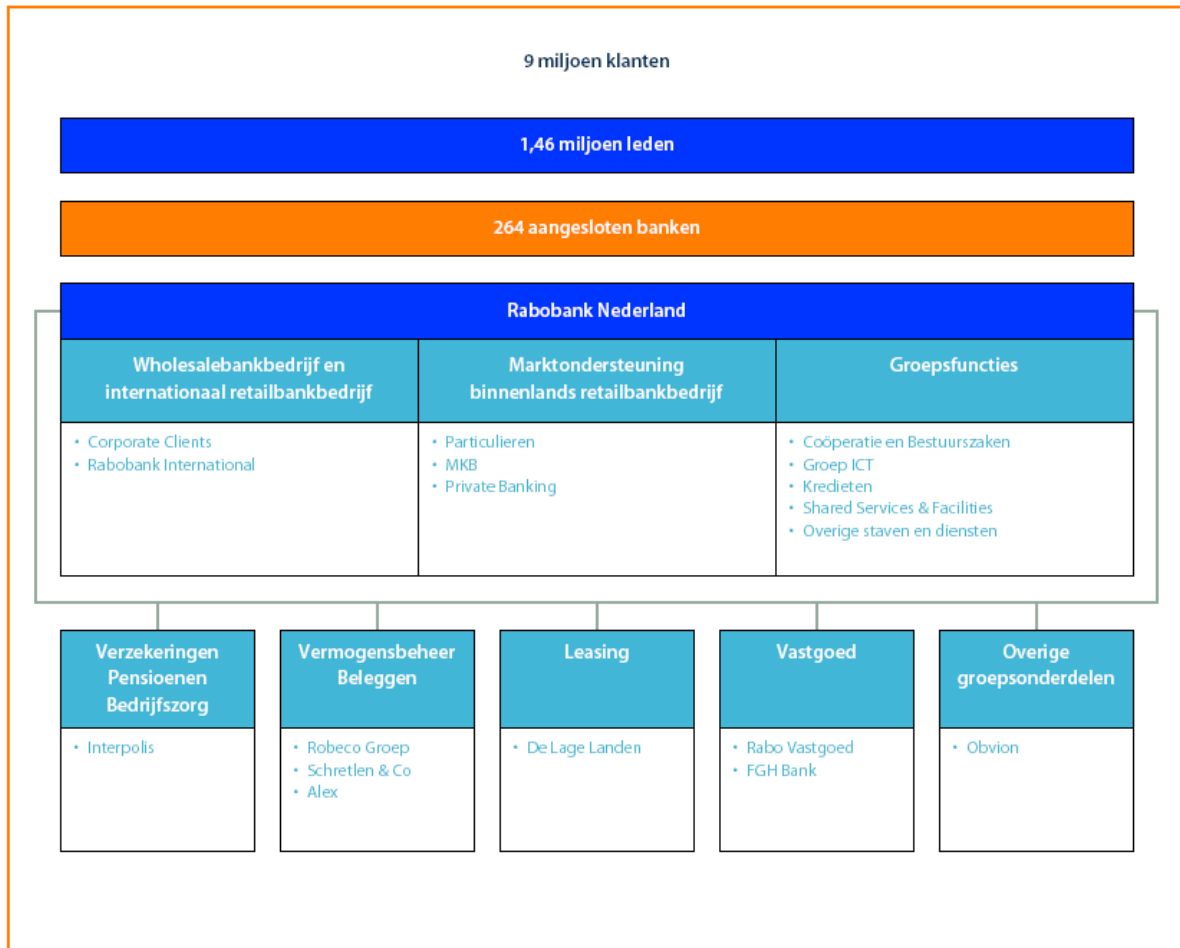
### Interne documenten van de Rabobank:

- Fusierapport Rabobank Alkmaar e.o.
- Sjabloon inkoopprocesmodel voor lokale banken
- Inkoopbeleid van Rabobank Concern Inkoop
- Rapport Visie Bedrijfsmanagement 2010+
- Handboek Facility Services 2009

## Bijlagen

Bijlage 1 Organisatiestructuur Rabobank Groep  
Bijlage 2 Organisatiestructuur Rabobank Alkmaar  
Bijlage 3 Drie hoofdvormen van de inkooporganisatie  
Bijlage 4 Verantwoording van de Kraljic-matrix  
Bijlage 5 Inkoop- en factureringsproces  
Bijlage 6 Bevoegdhedenregeling  
Bijlage 7 Volwassenheidsmodel  
Bijlage 8 Bestellijst van afdeling adviescentrum particulieren  
Bijlage 9 Enquête vragen  
Bijlage 10 Enquête uitwerkingen  
Bijlage 11 Interviews met verschillende medewerkers van FS  
Bijlage 12 Externe interviews  
Bijlage 13 Concept inkoopbeleid

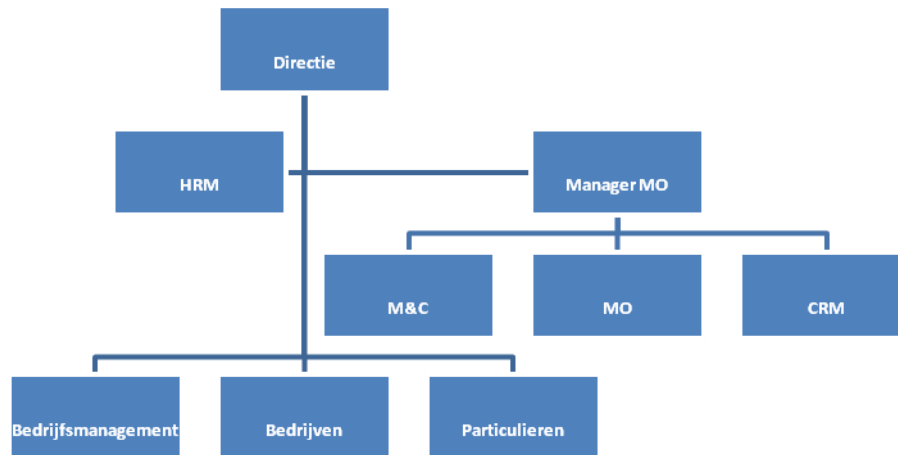
## Bijlage 1 Organisatiestructuur Rabobank Groep



**Figuur 9: Organogram Rabobank Groep**

## Bijlage 2 Organisatiestructuur Rabobank Alkmaar

De organisatiestructuur van Rabobank Alkmaar ziet er als het volgt uit:



**Figuur 10: Organisatiestructuur Rabobank Alkmaar**

M&C: Marketing en Communicatie  
MO: Management Ondersteuning  
CRM: Customer Relationship Management  
HRM: Human Resource Management

Het directieteam van Rabobank Alkmaar bestaat uit een algemeen directeur, directeur bedrijfsmanagement, directeur bedrijven en directeur particulieren. Het directieteam wordt ondersteund door het directiesecretariaat.

Onder 'Particulieren' valt: Cliëntenadvies, Hypotheken en Vermogen, Private Banking, Beleggen en KRM particulieren.

'Bedrijven' bestaat uit: Zakelijke Relaties 1, Zakelijke Relaties 2, (deze worden gescheiden op basis van grootte bedrijf en beheerd vermogen), Zakelijke Relaties Agrarisch, Bedrijvenadvies, Verzekeren en Krediet Risico Management (KRM).

Onder 'Bedrijfsmanagement' valt: Control, Facility Services, AC Cliënten Service en AC Financieel.

### Bijlage 3 Drie hoofdvormen van de inkooporganisatie

Zoals in het theoretisch kader is besproken zijn er drie hoofdvormen van de inkooporganisatie. De drie hoofdvormen zijn:

- De centrale inkooporganisatie;
- De decentrale inkooporganisatie;
- De gecoördineerde inkooporganisatie.

Hieronder worden de drie hoofdvormen verder toegelicht.

#### Centrale inkoop

Bij deze vorm van inkopen wordt de tactische inkoopfunctie van de organisatie door één specifieke afdeling uitgevoerd. Bij het specificeren van de goederen en diensten doen de medewerkers van de afdeling inkoop een beroep op de gebruikers binnen de organisatie. Het selecteren en contracteren vindt uitsluitend door de inkoop afdeling plaats. Het standaardiseren van inkooppakketten is bij deze vorm van inkoop goed te realiseren. De afdeling inkoop gaat bij deze manier van inkopen, bestellingen bundelen en hiermee creëren zij een aantal voordelen: schaalvoordelen, inkoopvaardigheden alleen op de inkoopafdeling, één aanspreekpunt voor leveranciers en eenduidigheid in het inkoopbeleid. De nadelen van een centrale inkooporganisatie zijn, het bestellen gaat via veel mensen hierdoor worden de communicatiekosten verhoogd, er ontstaat afhankelijkheid vanuit de medewerkers en een mogelijk gebrek aan draagvlak binnen de organisatie voor de contracten die worden afgesloten.

#### Decentrale inkoop

Bij decentraal inkopen vindt de tactische en operationele inkoop door meerdere afdelingen plaats. Verschillende afdelingen gaan zelfstandig leveranciers selecteren en contracten. Het bestellen en bewaken van de inkoop vindt ook bij de afdelingen zelf plaats. De strategische inkoop kan niet door elke afdeling zelf worden uitgevoerd en moet dus op één plaats worden neergelegd. Dit kan bijvoorbeeld bij de directie worden gedaan. Het grootste voordeel is het draagvlak voor de contracten, omdat de afdelingen zelf de contracten sluiten, staan zij hier ook volledig achter. Er zijn geen hoge communicatiekosten en de reactietijd is kort. Nadelen van deze vorm zijn, het assortiment kan niet of nauwelijks worden gestandaardiseerd, vaker voorrij- en bezorgkosten (door verschillende leveranciers) en de organisatie heeft een minder goede handelingspositie voor volumekorting.

#### Gecoördineerde inkoop

Deze inkoopvorm is een combinatie van de twee bovenstaande vormen. De voordelen van beide vormen zijn in deze vorm gecombineerd en de juiste manier kan zelf door het bedrijf worden toegepast bij hun organisatie.

De tactische inkoop ligt bij het hoofd inkoop en de bestelfunctie bij verschillende inkoopbevoegden. De inkopen worden niet door één vaste afdeling uitgevoerd, maar door diverse tijdelijke inkoopteams. Deze inkoopteams krijgen ieder een inkooppakket, voor elk inkooppakket wordt er een hoofdverantwoordelijk toegewezen. De leveranciersonderhandelingen worden door deze hoofdverantwoordelijke gedaan samen met het hoofd inkoop. Zij heeft daarom de voordelen van centrale inkoop en decentrale inkoop. De voordelen zijn flexibiliteit, inkoopkracht en schaalvoordeel. Een nadeel van deze vorm is dat het mogelijk is dat er wordt teruggevallen naar decentrale inkoop.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Lennartz, R.E. en Veeke, drs. R.A.F., Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, 1<sup>e</sup> druk 2007, blz. 45

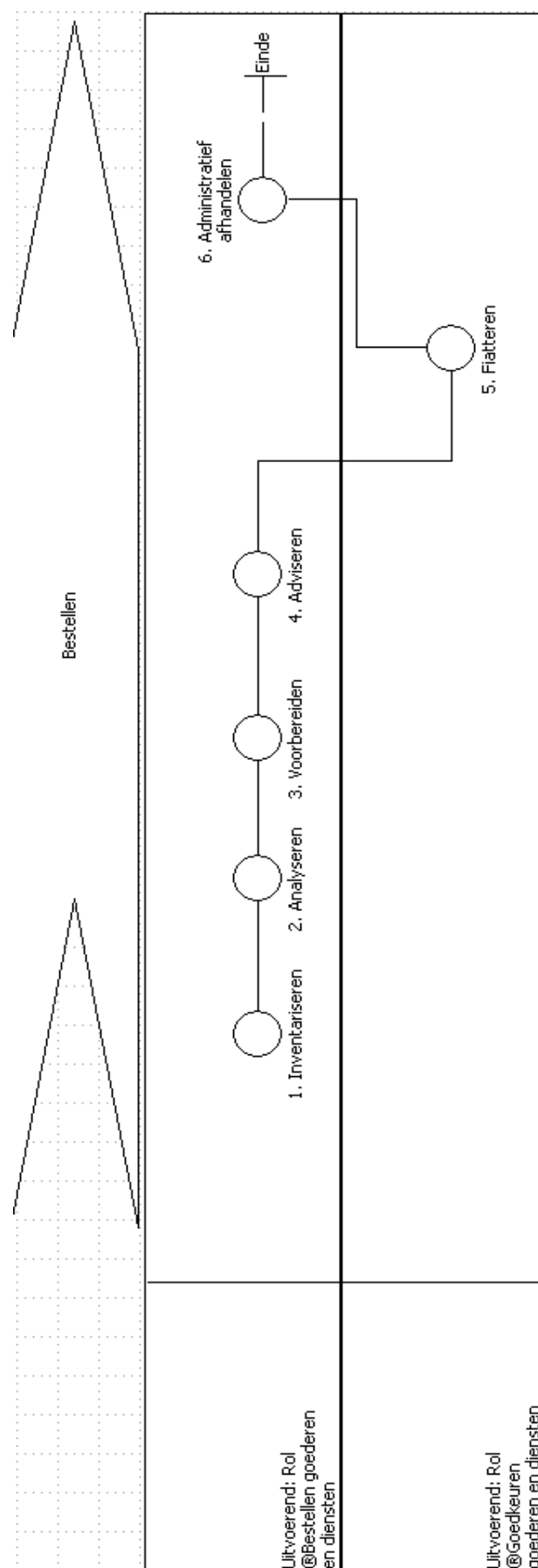
## Bijlage 4 Verantwoording van de Kraljic-matrix

De verantwoording van de Kraljic-matrix die in hoofdstuk 5.2 staat weergegeven.

**Tabel 9: Uitleg Kraljic-matrix van hoofdstuk 4.2**

| <u>Top 12</u>                  |                                        | <u>Waarom op die plaats in de Kraljic-matrix</u>                                                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. P.J. Koper                  | Hefboomproduct/<br>Strategisch product | Er zijn hoge huurkosten, maar dit heeft nauwelijks een inkooprisico.                                                    |
| 2. De Welten                   | Hefboomproduct                         | Zij leveren medewerkers, dit is erg duur, maar gaat zonder risico.                                                      |
| 3. CSU                         | Hefboomproduct                         | Schoonmaak is erg duur en zonder risico.                                                                                |
| 4. Canon                       | Strategisch product                    | Canon kan niet gemist worden. (Printapparatuur).                                                                        |
| 5. NCR                         | Strategisch product                    | Zij leveren bankhalapparatuur, zonder dit bedrijf kunnen klanten geen geld opnemen.                                     |
| 6. Wielerstadion               | Routine product                        | Dit bedrijf is bijzaak, zonder hen kan de Rabobank prima verder.                                                        |
| 7. Agile People                | Routine product                        | Dit bedrijf is bijzaak, zonder hen kan de Rabobank prima verder.                                                        |
| 8. Raadhuis communicatiebureau | Hefboomproduct                         | Hoge kosten, maar een laag risico, want de Rabobank kan zo stoppen met dit contract.                                    |
| 9. Compass Group               | Hefboomproduct                         | Catering is een dure kostenpost, maar er zit geen risico aan.                                                           |
| 10. Chubb Varel                | Strategisch product                    | Beveiligingsbedrijf, erg belangrijk voor de Rabobank.                                                                   |
| 11. Corio                      | Hefboomproduct/<br>Strategisch product | Er zijn hoge huurkosten, maar dit heeft nauwelijks een inkooprisico.                                                    |
| 12. Jan Snel                   | Knelpuntproduct                        | Dit bedrijf levert pinkosten en er zijn maar twee bedrijven die Rabobank pinboxen levert. Dus het inkooprisico is hoog. |

## Bijlage 5 Inkoop- en factureringsproces



**Figuur 11:**  
**Inkoop- en**  
**factureringsproces**

## Bijlage 6 Bevoegdhedenregeling

Microsoft Excel - Bevoegdhedenregeling okt 2010.xls

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help

Typ een vraag voor hulp

120%

Arial

10

B I U

% 000

Antwoord met wijzigingen... Revisie beëindigen...

BS110

|     |                                                                                                                                     |                                                   | BI                    | BJ                    | BK                  | BL                                                                         | BM                        | BQ                                                                 | BR                                                                                   | BS                                                                                       | BT                                                                    | BV              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|
|     |                                                                                                                                     |                                                   | Bedrijfsmanagement    |                       |                     |                                                                            |                           |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |
|     |                                                                                                                                     |                                                   | 45                    | 46                    | 47                  | 48                                                                         | 49                        | 50                                                                 | 51                                                                                   | 52                                                                                       | 53                                                                    | 54              |
|     |                                                                                                                                     |                                                   | 45M Intermediariedesk | 46M KPM Particulieren | 47M Manager Control | 48M Manager Facilitaire Services (BHR RN, Teamleider Facilitaire Services) | 49M Facilitair Medewerker | 50M Manager LAC CS (BHR RN, Teamleider Administratiecentrum (LAC)) | 51M Teamcoördinator LAC CS klan/Bank (BHR RN, Medewerker Administratiecentrum (LAC)) | 52M Teamcoördinator LAC CS Beheer/Sporen (BHR RN, Medewerker Administratiecentrum (LAC)) | 53M Medewerker LAC CS (BHR RN, Medewerker Administratiecentrum (LAC)) | 54M Manager CRM |
| Nr  | Omschrijving bevoegdheid                                                                                                            | Nadere begrenzing                                 |                       |                       |                     |                                                                            |                           |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |
| 107 | 08.10 Beslissen tot het doen van uitgaven terzake van bedrijfskosten binnen vastgesteld budget                                      | € 1.000,- per opdracht, binnen vastgesteld budget |                       | X                     | X                   |                                                                            |                           | X                                                                  |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       | X               |
| 108 | 08.10 Beslissen tot het doen van uitgaven terzake van bedrijfskosten binnen vastgesteld budget                                      | € 5.000,- per opdracht, binnen vastgesteld budget |                       |                       |                     | X                                                                          |                           |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |
| 109 | 08.11 Beslissen tot het doen van uitgaven terzake van investeringen in roerende goederen binnen vastgesteld budget                  | Volledige bevoegdheid                             |                       |                       |                     | X                                                                          |                           |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |
| 110 | 08.11 Beslissen tot het doen van uitgaven terzake van bedrijfskosten bij externe leveranciers (zijnde Raboshop of mantelcontracten) | Rol besteller ≤ € 1.000,-                         |                       |                       |                     |                                                                            | X                         |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |
| 111 | 08.11 Beslissen tot het doen van uitgaven terzake van bedrijfskosten bij externe leveranciers (zijnde Raboshop of mantelcontracten) | Rol besteller ≤ € 25.000,-                        |                       |                       |                     | X                                                                          |                           |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |
| 112 | 08.11 Beslissen tot het doen van uitgaven terzake van bedrijfskosten bij externe leveranciers (zijnde Raboshop of mantelcontracten) | Volledige bevoegdheid                             |                       |                       |                     |                                                                            |                           |                                                                    |                                                                                      |                                                                                          |                                                                       |                 |

Totaaloverzicht BHR - Procuratieregeling

NI IM

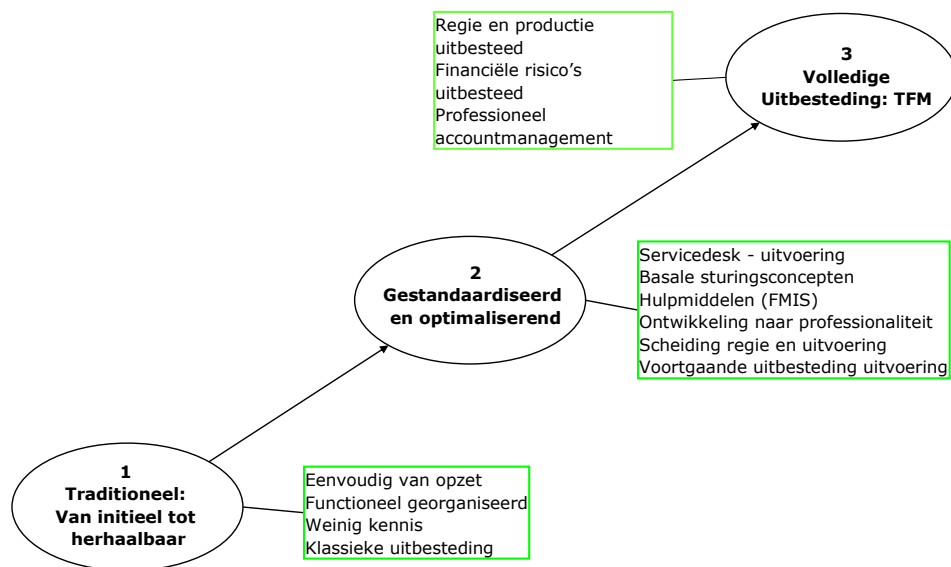
**Figuur 12: Bevoegdhedenregeling**

## Bijlage 7 Volwassenheidsmodel

Deze informatie is afkomstig uit het Handboek Facility Services 2009. Samengesteld door R. Korteling, de directeur Bedrijfsmanagement van Rabobank Nederland.

### Ontwikkelrichting

De stappen in de ontwikkeling van de facilitaire organisatie van een lokale bank staan schematisch in het volgende overzicht. Iedere stap leidt naar een nieuwe, stabiele situatie.



Figuur 13: Volwassenheidsmodel ontworpen door Rabobank Nederland

### Kenmerken Fase 1: Traditioneel

Werken conform fase 1 van het volwassenheidsmodel betekent dat de werkwijze van Facilitaire Services de volgende kenmerken heeft:

1. Het dienstenpakket van Facilitaire Services is flexibel en situationeel bepaald. Een vast omschreven dienstenpakket ontbreekt.
2. Het serviceniveau van de geleverde diensten wordt op het moment van levering bepaald.
3. Facilitaire Services verzorgt zoveel mogelijk de inkoop van facilitaire zaken, ook van de eventueel uitbestede basisdiensten (zoals schoonmaak, onderhoud panden).
4. De communicatie tussen Facilitaire Services en haar klanten verloopt op ad-hoc basis.
5. De werkverdeling is op basis van 'u vraagt, wij draaien'.
6. Voor zover er sturing plaats vindt is dit op basis van incidentele informatie.

### Kenmerken Fase 2: Gestandaardiseerd en optimaliserend

Werken conform fase 2 betekent dat de bank de volgende essentiële elementen binnen Facilitaire Services hanteert, onderverdeeld naar werkwijze, inrichting en sturing:

1. Facilitaire Services levert een vast dienstenpakket van facilitaire diensten, gebaseerd op het Rabobank basisdienstenpakket.
2. Facilitaire Services maakt eenduidige afspraken met de directie over het serviceniveau.
3. Facilitaire Services verzorgt de inkoop<sup>34</sup>, ook van de diensten die, zoveel mogelijk, zijn uitbesteed.

<sup>34</sup> Alle inkoopactiviteiten behalve van HR en Communicatie

4. Er is een gestroomlijnde communicatie tussen Facilitaire Services en interne klanten (één contactpersoon per interne klant).
5. Facilitaire Services werkt volgens standaard werkwijze.
6. Er is een logische clustering van taken in drie typen functies: manager, senior facilitair medewerker en facilitair medewerkers.
7. De streefwaarde voor de vaste bezetting van Facilitaire Services is 5-7 FTE voor een bank met ongeveer 250 FTE.
8. De eenheid Facilitaire Services wordt gestuurd op optimale inzet van mensen en middelen en het realiseren van afgesproken kwaliteits- en kostenniveaus.

### **Kenmerken Fase 3: Volledige uitbesteding, TFM**

In fase 3 zijn de essentiële elementen:

1. De facilitaire dienstverlening is conform een vast dienstenpakket van facilitaire diensten, gebaseerd op het Rabobank basisdienstenpakket.
2. De TFM-partner maakt eenduidige afspraken met de directie over het dienstenpakket, het serviceniveau en het kostenniveau.
3. Voor de inkoop<sup>35</sup>, maakt de bank maximaal gebruik van de Raboshop. Voor de overige inkopen is de TFM-partner verantwoordelijk, rekening houdend met de voorwaarden van de bank.
4. Er is een gestroomlijnde communicatie tussen de TFM-partner en interne klanten.
5. De TFM-partner werkt volgens een standaard werkwijze.
6. Er bestaat binnen de bank één functie: facilitair specialist.
7. De streefwaarde voor de vaste bezetting van Facilitaire Services is 1-2 FTE, onafhankelijk van de omvang van de bank.
8. Aansturing gebeurt op de volledigheid van de geboden diensten ten opzichte van de overeengekomen dienstencatalogus en het realiseren van afgesproken kwaliteits- en kostenniveaus.

### **Stand van zaken**

De resultaten van 'Programma Rabobank 2010; Processen en Sturing' leren dat deelname aan het programma de bank in staat stelt haar processen verder te optimaliseren. Binnen het programma is het onderdeel inkoop facultatief beschikbaar. Daarin wordt een inkoopanalyse uitgevoerd waarbij zowel de inkoopprocessen als de operationele inkoop in beeld worden gebracht. Met het opstellen van een inkoopbeleid maakt de bank keuzes over de wijze waarop de inkoop binnen de bank vorm krijgt. De nieuwe Raboshop vereenvoudigt het inkoopproces onder andere door ontdebellen van bestellingen en verdere stroomlijning van de facturering.

Het inmiddels beschikbare, op de lokale banken toegesneden, Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS) is een belangrijk hulpmiddel om de communicatie met de interne klant en de processen te stroomlijnen.

Op het gebied van huisvesting moet een gebundelde samenwerking tussen eenheden van het directoraat Bedrijfsmanagement en RABO Bouwfonds (Eigen Steen) leiden tot toenemende ontzorging op het gebied van huisvesting en onderhoud.

Voor het onderdeel Waardeservicing worden nieuwe ontwikkelingen uitgewerkt.

Tenslotte verwachten we met enkele pilottrajecten de ontwikkeling naar TFM steeds concreter vorm te geven. Dit zal leiden tot verdere aanscherping van de inhoud van dit handboek.

---

<sup>35</sup> Alle inkoopactiviteiten behalve van HR en Communicatie

## Bijlage 8 Bestellijst afdeling adviescentrum particulieren

| Bestellijst ACP                                                                     |  | Artikelnr. | Bestellen   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|-------------|
| <b>Voorwaarden:</b>                                                                 |  |            |             |
| - Algemene bankvoorwaarden                                                          |  | 619        | 2 dozen     |
| - Algemene voorwaarden voor betaalrekeningen en betaaldiensten van de Rabobank 2011 |  | 19000      | 2 dozen     |
| - Bijzondere voorwaarden voor Rabobank StudentenRekening 2009                       |  | 19012      | 1 doos      |
| - Bijzondere voorwaarden voor RaboTopKidRekening en Rabo JongerenRekening 2009      |  | 19013      | 1 doos      |
| - Voorwaarden Rabo InternetBonusSparrekening                                        |  | 12944      |             |
| - Voorwaarden Rabo RegenBoog Rekening                                               |  | 81615      |             |
| - Voorwaarden Rabo InternetSparen                                                   |  | 13040      |             |
| - Voorwaarden Rabo Werknemerssparen                                                 |  | 12709      |             |
| - Voorwaarden Rabo LevensloopSparen                                                 |  | 13386      |             |
| - Voorwaarden Rabo Vaste TermijnSparrekening                                        |  | 12708      |             |
| - Voorwaarden Rabo Toekomstsparen met vaste rente                                   |  | 13572      |             |
| - Voorwaarden Rabo Toekomstsparen / Beleggen                                        |  | 13573      |             |
| - Voorwaarden Rabo ToekomstUitkering                                                |  | 13574      |             |
| <b>Folders:</b>                                                                     |  |            |             |
| -Op jezelf                                                                          |  | 82460      |             |
| -Verhuizen                                                                          |  | 82461      |             |
| -Lenen                                                                              |  | 82466      |             |
| -Betalen                                                                            |  |            |             |
| -Sparen                                                                             |  | 82464      |             |
| -Studeren                                                                           |  | 82467      |             |
| -Verzekeren                                                                         |  | 82458      |             |
| -Kinderen                                                                           |  | 82459      |             |
| -Trouwen of samenwonen                                                              |  | 82404      |             |
| -Beleggen bij de Rabobank                                                           |  | 81460      |             |
| -Lid worden van de Rabobank                                                         |  | 82463      |             |
| -Interpolis BuitenDeDeur                                                            |  | 6061       |             |
| -De Interpolis Alles in één Polis                                                   |  | 7142       |             |
| -De Interpolis Autoverzekering met unieke No-Claim Garantie                         |  | 7791       |             |
| -Als je er niet meer bent kun je geen geld overmaken (PKV)                          |  | 7610       |             |
| -Bewaarkaart Monuta                                                                 |  | 2735       |             |
| -Monuta uitvaartverzekeringen                                                       |  | 2435       |             |
| -Uigebreide Uitvaartverzekering                                                     |  | 2438       |             |
| -Uitvaartverzekering in Geld                                                        |  | 2437       |             |
| -Monuta DepositoFonds                                                               |  | 2439       |             |
| -Multiculturele uitvaartverzekeringen                                               |  | 2436       |             |
| - Interpolis offertemappen                                                          |  |            | 1 doos      |
| - Poliskaartjes Interpolis Reisverzekering                                          |  |            | 100         |
| - Offertemap                                                                        |  | 298        |             |
| - Envelop A5 + venster                                                              |  | 6161       | 1 doos      |
| - Envelop A5 zonder venster zonder adres                                            |  |            |             |
| - Envelop met logo                                                                  |  | 3599       |             |
| - Antwoordenvelop A5                                                                |  | 10.06      | 2 dozen     |
| - Antwoordenvelop A4                                                                |  |            |             |
| - Envelop voor verzending Rabox                                                     |  | 12648      |             |
| - Envelop voor verzending overschrijvingsformulieren (bankopdrachten)               |  | 02.09      |             |
| - Envelop A4 met venster                                                            |  | 4700       | 1 doos      |
| - Envelop A4 met venster opening aan lange zijde                                    |  | 6125       | 1 doos      |
| - Envelop A4 met logo zonder venster                                                |  |            | <b>voor</b> |
| - Interne enveloppen                                                                |  | 6123       |             |
| - Kartonnen afschriftenmapjes                                                       |  |            |             |
| - Bussen met alcoholdoekjes                                                         |  |            |             |
| - Headset (dubbele oren)                                                            |  |            |             |
| - Tabbladen op alfabet                                                              |  |            |             |
| - Boekjes met bestelformulieren overschrijvingsformulieren                          |  |            |             |
| - Rabox                                                                             |  | 81481      |             |
| - Losse random readers                                                              |  | 12523      | 1 doos      |
| - Grote Random Reader slechthzienden                                                |  |            |             |
| - Stoplichtkaarten alleen rood                                                      |  | 3336       |             |
| - Kaartjes verzekeringen voor omzetten naar jaarcontract                            |  |            |             |
| - Opzegkaartjes verzekeringen                                                       |  | 568 12004  |             |
| - Bendovers                                                                         |  |            | 50          |

**Figuur 14:**  
**Bestellijst afdeling**  
**adviescentrum**  
**particulieren**

## Bijlage 9 Enquête vragen

**U mag de juiste antwoorden onderstrepen.**

**1. Wat is uw geslacht?**

☐ Man ☐ Vrouw

**2. Wat is uw leeftijd?**

☐ 20-30 ☐ 30-50 ☐ 50 jaar of ouder

**3. Hoe lang werkt u al voor de Rabobank?**

☐ 0-1 jaar ☐ 1-3 jaar ☐ 3-10 ☐ 10 jaar of langer

**4. Is er een vast aanspreekpunt om producten te bestellen voor de afdeling/locatie waar u werkt?**

☐ Ja ☐ Nee

**5. Bent u het vaste aanspreekpunt om producten te bestellen voor de afdeling?**

☐ Ja ☐ Nee

**6. Weet iedereen op uw afdeling/locatie wie het vaste aanspreekpunt is voor de bestellingen?**

☐ Ja, u kunt verder naar vraag 7 ☐ Nee

**6a. Hoe denkt u dat het komt dat dit niet algemeen bekend is op de afdeling/locatie?**

.....

**7. Wordt er wel eens besteld buiten het vaste aanspreekpunt om, voor zover u weet?**

☐ Ja ☐ Nee, u kunt verder naar vraag 8

**7a. Kunt u uitleggen waarom er wel eens buiten het vaste aanspreekpunt om bestellingen worden geplaatst?**

.....

**8. U kunt sinds kort niet meer de Raboshop inkijken op intranet ervaart u hier hinder van?**

☐ Ja ☐ Nee, u kunt verder naar vraag 9

**8a. Wat vindt u vervelend aan het feit dat u niet meer de Raboshop kunt raadplegen?**

.....

**9. Hoe ervaart u de communicatie van de medewerkers van Facility Services, met nadruk op de medewerkers die zorg dragen voor een goed verloop van de bestellingen?**

- ☐ Goed      ☐ Voldoende      ☐ Matig      ☐ Onvoldoende

**10. Hoe ervaart u de klantvriendelijkheid van de medewerkers van Facility Services, met nadruk op de medewerkers die zorg dragen voor een goed verloop van de bestellingen?**

- ☐ Goed      ☐ Voldoende      ☐ Matig      ☐ Onvoldoende

**11. Hoe ervaart u de terugkoppeling van de medewerkers van Facility Services, met nadruk op de medewerkers die zorg dragen voor een goed verloop van de bestellingen?**

- ☐ Goed      ☐ Voldoende      ☐ Matig      ☐ Onvoldoende

**12. Hoe ervaart u de manier van voorraadbeheer, doormiddel van de voorraadkasten die op iedere afdeling staan?**

- ☐ Goed      ☐ Voldoende      ☐ Matig      ☐ Onvoldoende

**13. Is de voorraadkast op uw afdeling altijd gevuld met voldoende materiaal?**

- ☐ Goed, u kunt verder naar vraag 14      ☐ Voldoende, u kunt verder naar vraag 14  
☐ Matig      ☐ Onvoldoende

**13a. Welke producten moeten vaker bijgevuld worden?**

.....

**14. Bent u in het algemeen tevreden over het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar?**

- ☐ Goed      ☐ Voldoende      ☐ Matig      ☐ Onvoldoende

**15. Heeft u suggesties hoe het bestellen van producten efficiënter zou kunnen?**

.....

**16. Heeft u nog overige tips voor de medewerkers van Facility Services op het gebied van inkoop?**

.....

Hartelijk bedankt voor het invullen van deze enquête.

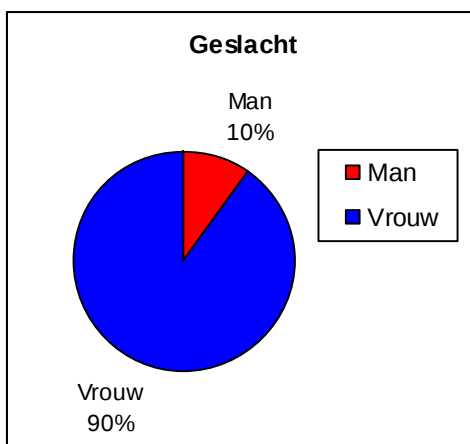
U kunt hem terugsturen naar: [s.vessies@alkmaar.rabobank.nl](mailto:s.vessies@alkmaar.rabobank.nl)

## Bijlage 10 Enquête uitwerkingen

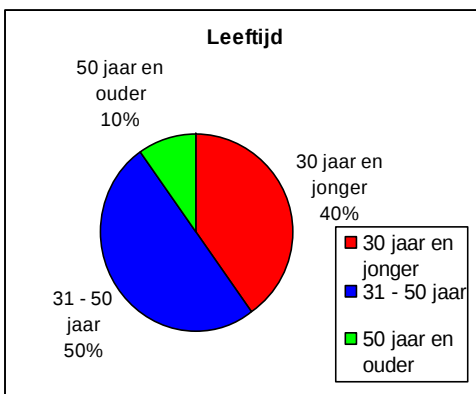
Naar aanleiding van mijn onderzoek naar de huidige situatie heb ik een enquête verstuurd naar dertien medewerkers. Dit zijn medewerkers die de afgelopen maanden een bestelling hebben geplaatst bij FS. Een aantal maanden geleden zijn er aanspreekpunten per locatie en afdeling aangesteld, maar dit werkt nog niet optimaal. Voor de bijkantoren werkt dit wel goed, maar op de hoofdlocatie nog niet. Dit is ook te zien in de uitwerkingen van de enquête. De functies van de medewerkers die de enquête hebben ingevuld zijn ook verschillend, van een verkoop en service adviseur, tot een financieel assistent en een medewerker marketing en communicatie. Tien van de dertien medewerkers hebben gereageerd. De meerkeuzevragen heb ik verwerkt in deze bijlage door middel van cirkeldiagrammen. De open vragen heb ik verwerkt in de huidige situatie.

De enquête bestond uit twintig vragen, waarvan veertien meerkeuzevragen en zes open vragen.

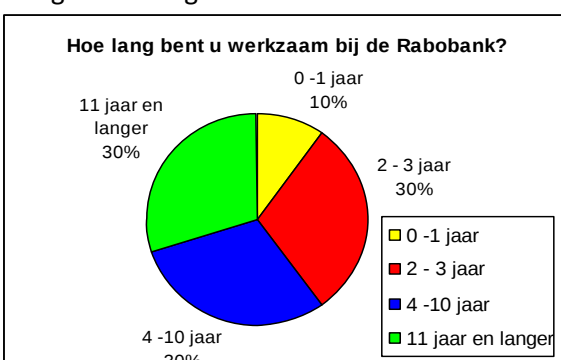
### Vraag 1 Wat is uw geslacht?



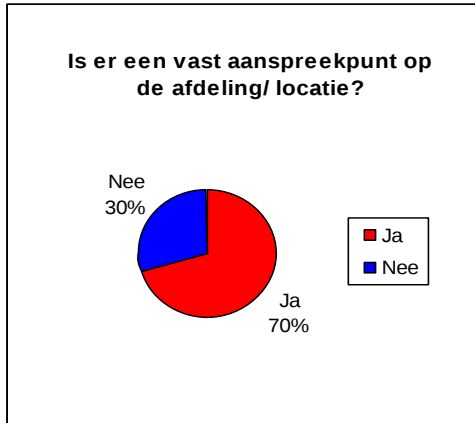
### Vraag 2 Wat is uw leeftijd?



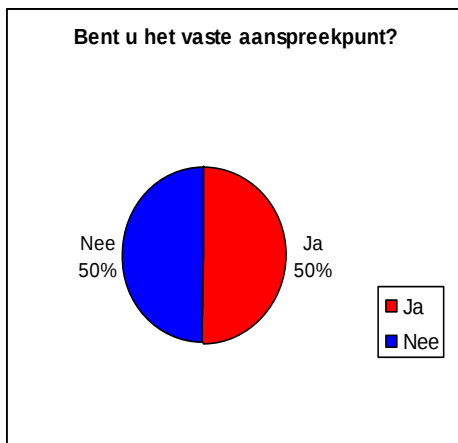
### Vraag 3 Hoe lang werkt u al voor de Rabobank?



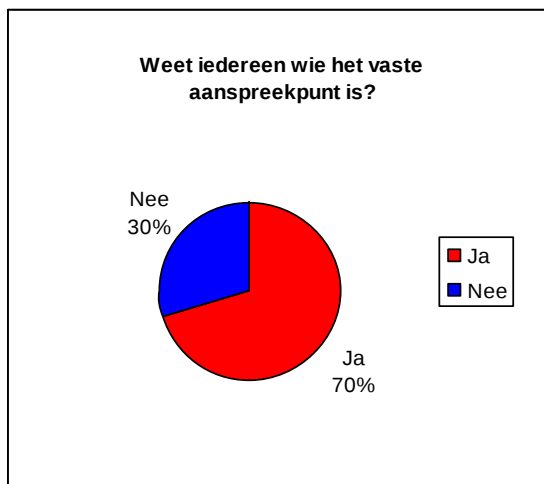
Vraag 4 Is er een vast aanspreekpunt voor uw afdeling of locatie?



Vraag 5 Bent u het vaste aanspreekpunt van uw afdeling of locatie?



Vraag 6 Weet iedereen op u afdeling/locatie wie het vaste aanspreekpunt is?



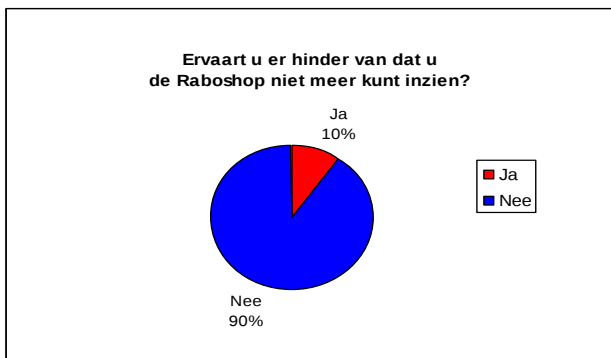
Vraag 6 a Open vraag

Vraag 7 Wordt er wel eens besteld via het vaste aanspreekpunt om?



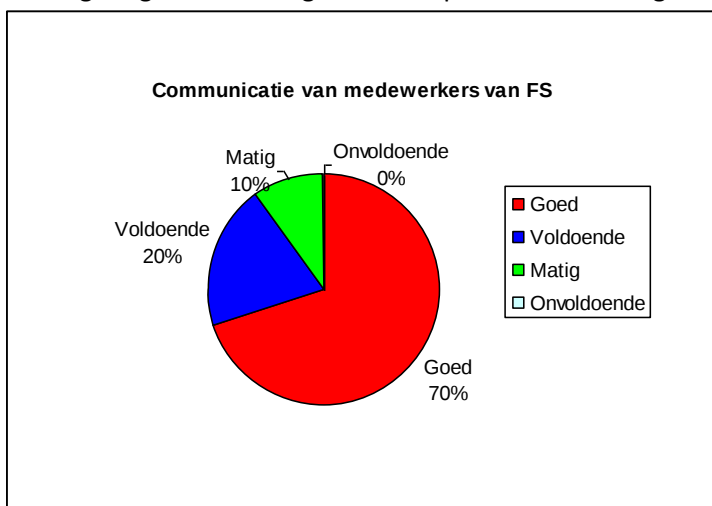
Vraag 7 a Open vraag

Vraag 8 U kunt sinds kort niet meer de Raboshop raadplegen, ervaart u hier hinder van?

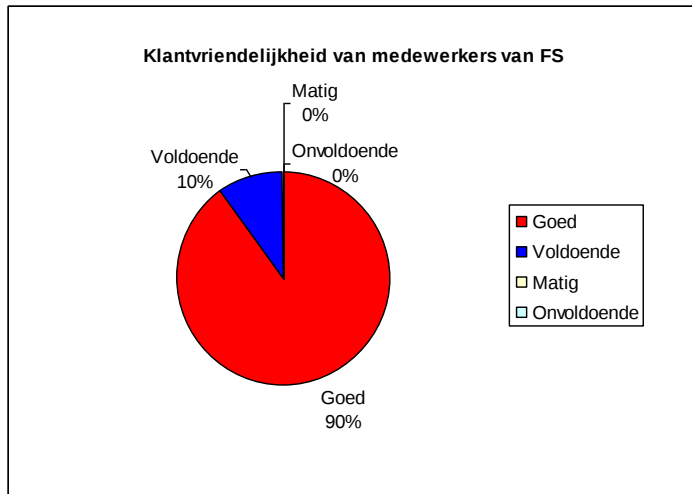


Vraag 8 a Open vraag

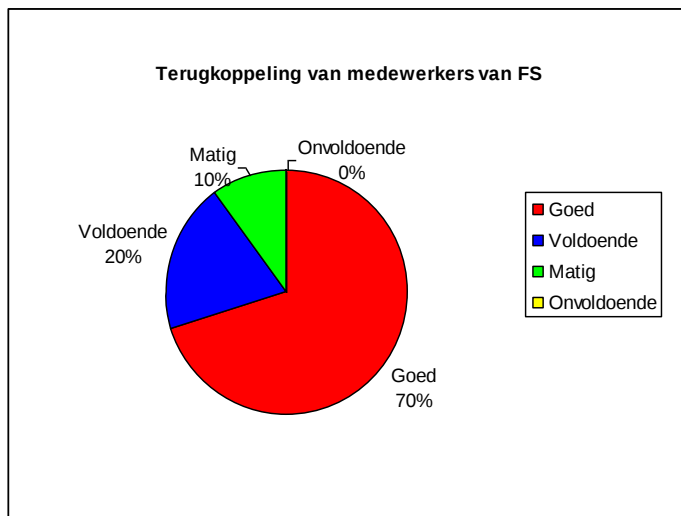
Vraag 9 Hoe ervaart u de communicatie van de medewerkers van FS, met nadruk op de medewerkers die zorg dragen voor een goed verloop van de bestellingen?



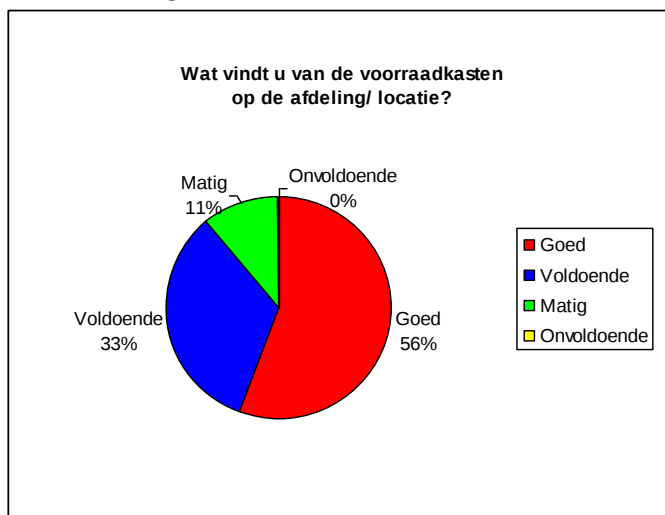
Vraag 10 Hoe ervaart u de klantvriendelijkheid van de medewerkers van FS, met nadruk op de medewerkers die zorg dragen voor een goed verloop van de bestellingen?



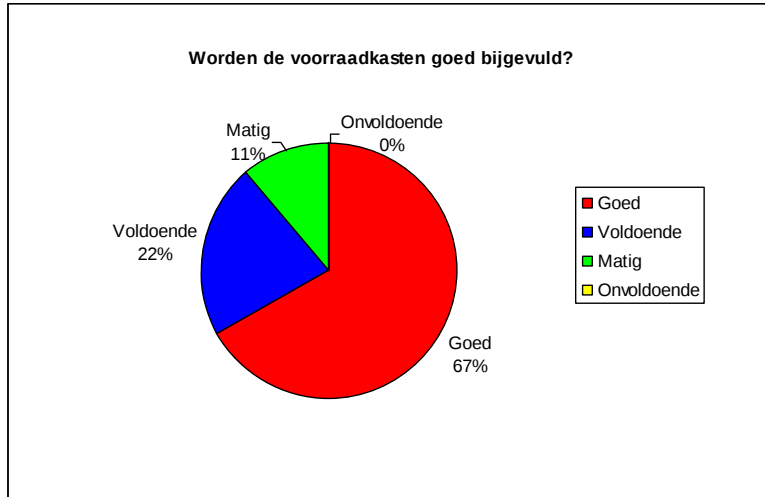
Vraag 11 Hoe ervaart u de terugkoppeling van de medewerkers van FS, met nadruk op de medewerkers die zorg dragen voor een goed verloop van de bestellingen?



Vraag 12 Hoe ervaart u de manier van voorraadbeheer, doormiddel van de voorraadkasten die op iedere afdeling staan?

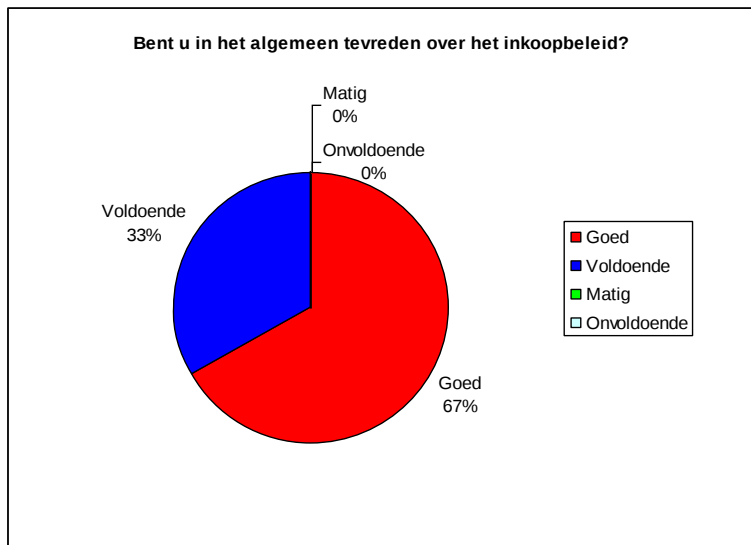


Vraag 13 Is de voorraadkast op uw afdeling altijd gevuld met voldoende materiaal?



Vraag 13 a Open vraag

Vraag 14 Bent u in het algemeen tevreden over het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar?



Vraag 15 Open vraag

Vraag 16 Open vraag

## Bijlage 11 Interne interviews bij Rabobank Alkmaar

### Interview 1

Functie: Facilitair Medewerker

#### Vragen:

**1. Welke onderdelen van contractbeheer vallen onder de Facility Services?**

Alle onderdelen van het contractbeheer vallen onder de Facility Services.

**2. Is er inzichtelijkheid in de contracten op het gebied van verloopdata, opzegtermijnen, keuringsdata et cetera?**

Dit is een actiepoint voor 2011. Het FMIS (Facilitair Management Informatie Systeem) Planon is al een aantal jaren geleden geïmplementeerd bij Rabobank Alkmaar, maar het systeem werkt nog niet optimaal. Er moeten nog veel gegevens ingevuld worden zodat er meer meegewerkt kan worden. Een actiepoint voor 2011 is om alle contracten ingevoerd te hebben in Planon. Op dit moment, maart 2011, worden alle papierencontracten uitgezocht.

**3. Valt alles wat verstaat wordt onder contractbeheer onder Dick van Wel, een facilitair medewerker?**

Ton, de manager, is hoofdverantwoordelijk voor het contractbeheer, maar in de uitvoering zijn Dick van Wel en Hans Bakker verantwoordelijk voor alle contracten. (Hans beheert de contracten van de mobiele telefonie en Dick beheert de overige contracten). Op de overige kantoren wordt niets met contractbeheer gedaan, alle contracten gaan naar Facility Services op de hoofdvestiging in Alkmaar. Rabobank Nederland geeft als inrichtingsadvies dat al het contractbeheer via Rabobank Nederland moet gaan, maar dit wil Rabobank Alkmaar in eigen beheer houden. De directie van Rabobank Alkmaar bepaald hoe het contractbeheer in de toekomst er uitziet. (Of het eventueel geheel gaat worden uitbesteed, maar dit geldt niet alleen voor het contractbeheer, maar dit geldt voor de hele afdeling van Facility Services.)

**4. Worden er nog veel ad-hoc werkzaamheden verricht? (Door Planon zou dit voorkomen moeten worden).**

Ja, te veel werkzaamheden worden nog ad-hoc verricht. Dit komt ook doordat er nog geen meerjarenonderhoudsplan (MOP) aanwezig is bij Facility Services. Het MOP is wel afgerond in de afgelopen maand, maar hij moet nu nog geïmplementeerd worden in de organisatie.

**5. Waar loop je tegenaan op het gebied van contractbeheer?**

Er is te weinig communicatie onderling op de afdeling FS. De medewerkers weten onderling niet van elkaar wat er opgezegd moet worden van de contracten. De gegevens worden niet uitgewisseld. Planon zal dit een stuk overzichtelijker maken. Daarom is het ook van belang dat Planon dit jaar nog optimaal gebruikt gaat worden.

**6. De fusie is nu een aantal jaren geleden, is er al een duidelijk overzicht over de contracten van alle locaties?**

Nee, dat is er (nog steeds) niet. Op dit moment ook niet meer nodig, bij Planon wordt dat automatisch aangemaakt uiteindelijk. Kees, Hans en Dick (medewerkers van Facility Services) weten met zijn allen alle contracten te benoemen indien dit nodig is.

**7. Wordt er gewerkt met een digitaal beheerssysteem voor de contracten?**

Er is begonnen aan een digitaal beheerssysteem, Planon, maar die is nog niet af.

**8. Wat is de oplossing om het contractbeheer in goede banen te leiden volgens jou?**

- Planon beter toepassen en optimaal gebruiken.
- Een contractbeheerder aanwijzen. (Die goed het overzicht kan houden)

*Rabobank Nederland is contractbeheerder voor de mantelcontracten van hen, maar bij Rabobank Alkmaar zou er ook één moeten zijn, voor het overzicht/ aanspreekpunt/ knelpunten oplossen/ nieuwe leveranciers zoeken.*

**9. Waar liggen de risico's van het contractbeheer?**

De hoge kosten bij de mantelcontracten bij Rabobank Nederland vind ik een risico. De kortingen die zij benoemen zijn niet altijd van toepassing. Het kan regelmatig goedkoper bij een lokale leverancier in of rondom Alkmaar.

Het kost vaak veel tijd om de mantelcontracten uit te zoeken van Rabobank Nederland, om te kijken welke leverancier beter is en goedkoper, maar wel een leverancier met goede kwaliteit.

Bij de Raboshop, van Rabobank Nederland, kost het leveren van producten soms ook heel veel tijd. Een voorbeeld hiervan is dat het bestellen van een Financieel Dagblad een keer drie maanden heeft geduurd om te leveren, maar de koersen et cetera die in deze krant staan zijn belangrijk voor Rabobank Alkmaar dus dan kunnen ze beter zelf een abonnement nemen op de krant, dat kost veel minder tijd.

Een ander risico is het Planonsysteem. Het inzicht hierin is nog niet volledig, later moet dit een kans zijn, maar op dit moment is het nog een risico.

**10. Wat is het doel op langer termijn wat betreft de inkoop?**

Het doel op langer termijn is om in te kopen voor zo laag mogelijke kosten, voor een hoge kwaliteit. Hiermee wil Facility Services continuïteit krijgen in de inkoop. Het is ook belangrijk dat de medewerkers tevreden zijn over het gehele inkoopproces (van de bestelling tot de aflevering).

**11. Welke algemene voorwaarden worden gebruikt met leverancier?**

De algemene voorwaarden van de leverancier worden gebruikt.

**12. Overige opmerkingen**

Indien Planon helemaal geïmplementeerd is bij Rabobank Alkmaar dan komen er meldingen binnen wanneer een contract bijna afloopt.

Het is tot nu toe geen optie om één leverancier te contracteren voor alle locaties. Het kostenvoordeel wat dit oplevert is dusdanig klein, Rabobank Alkmaar wil de kwaliteit van de kleinere leveranciers behouden. Niet alle leveranciers willen ook zijn of haar diensten leveren aan de verschillende vestigingen van Rabobank Alkmaar. Voor het grote onderhoud (meet- en regelinstallaties, luchtbehandeling, tuinonderhoud, automatische deuren en liften zijn nog verschillende voor de locaties.) hebben wel bijna alle locaties dezelfde leverancier. Bij het nieuwe gebouw zullen er nieuwe leveranciers worden aangeschreven voor bijvoorbeeld de technische installaties. Het gebouw is dusdanig nieuw dat niet elke leverancier onderhoud kan plagen hieraan.

Interview 2Functie: Facilitair manager**Vragen:****1. Wat is het grootste nadeel wat op dit moment ondervonden wordt bij Rabobank Alkmaar doordat er GEEN inkoopbeleid is?**

In de praktijk merk je weinig van het feit dat er geen inkoopbeleid is, je hebt zelfs meer ruimte om keuzes te maken, maar in de verantwoording van je keuzes is het lastiger. Er moet continu verantwoording worden afgelegd waarom je gekozen hebt voor die leverancier of voor dat product, heb je wel een aanbesteding gedaan of niet et cetera? Dat zou nu een willekeurige keuze kunnen zijn, omdat er geen beleid tegenover staat. Op het moment dat je een beleid hebt vastgesteld dan maak je, je keuzes conform het beleid en dan hoeft je achteraf geen verantwoording af te leggen.

**2. Wat zijn de voordelen van het huidige inkoopproces?**

Een voordeel hiervan is dat de mensen die het gewend zijn, de facilitaire medewerkers, die doen de inkoop en die bundelen alle aanvragen van medewerkers en locaties. Hiermee ontzorgt FS de medewerkers die de bestelling plaatsen, want zij zorgen er voor dat de bestelling wordt geplaatst en dat de ontvangen goederen op de juiste plaats komen.

**3. Wat is het grootste verschil tussen het inkoopbeleid van Rabobank Nederland en de huidige situatie?**

De organisatie-inrichting van Rabobank Nederland is heel anders als in Alkmaar. In het advies van Rabobank Nederland wordt er vooruit gelopen op het feit dat er geen Facility Services is die centraal de inkoop levert, maar een Total Facility Management. In Alkmaar zijn zij nog niet zover en wordt de inkoop geregeld vanuit Facility Services voor de hele organisatie. Het advies van Nederland is dat iedere afdeling zijn eigen bestellingen plaatst zonder tussenkomst van de facilitaire dienst. Ik denk wel dat het de toekomst is van Rabobank Alkmaar, Total Facility Management, maar ik heb geen idee op welk termijn dit zal gaan gebeuren en of dit op alle gebieden zal gaan worden uitgevoerd. Voornamelijk op het gebied van post en de receptiedienst, dit zijn toch wel diensten die waarschijnlijk blijven in Alkmaar. Er is een model geadviseerd vanuit Rabobank Nederland om naar het Total Facility Management toe te groeien, het volwassenheidsmodel. De meeste Rabobanken zitten in het model op de fase van een regieorganisatie. Dat moet dan doorgroeien naar een Total Facility Management organisatie. Ook Alkmaar bevindt zich in de fase van een regieorganisatie.

**4. Welke doelen wil Rabobank Alkmaar bereiken door middel van het inkoopbeleid?**

Het beleid moet er voor zorgen dat er eenduidig wordt omgegaan en dat er duidelijke afspraken komen met betrekking tot de inkoop van diensten en producten. (Er wordt nog te veel ad hoc gewerkt). Inkoopprocedures moeten op papier komen en deze moeten ingestemd worden met onze interne klanten, dit kan door middel van de producten- en dienstencatalogus. Een stuk duidelijkheid in de dienstverlening.

Er moet ook gekeken worden of er ergens efficiëntie slagen gehaald kunnen worden.

**5. Wanneer wil je dat deze doelen bereikt zijn?**

Naar aanleiding van een onderzoek 'hoe is het nu → hoe willen we het in de toekomst zien' kan er duidelijk worden gemaakt welke winst er nog te behalen valt op het gebied van inkoop. Waar en hoe er nog efficiëntie te behalen valt moet nog duidelijk worden en indien dit duidelijk is kan dit geïmplementeerd worden in de organisatie.

**6. Welke toekomstdoelen heeft Rabobank Alkmaar voor ogen die zij graag willen behalen op het gebied van inkoop?**

Wat een stap kan zijn voor de toekomst is het werken met afdelingsbudgetten. Je ziet dat steeds meer afdelingen behoefte hebben aan een stukje financiële verantwoording van de inkoop, maar zover is Rabobank Alkmaar nog niet. Dit wordt opgemerkt doordat de afdelingen/ managers geen enkel besef hebben van de totale bijdrage die zij leveren aan de kosten. Om een voorbeeld te noemen er worden (te) vaak vergaderingen gepland onder lunchtijd, zodat er een lunch bijgeboekt kan worden. Indien er afdelingsbudgetten zijn dan worden de kosten van een dergelijke lunch afgehaald van het budget van de organiserende manager. Dan zullen de managers kritischer en alerter op het budget worden. Hiermee voorkom je (waarschijnlijk) dat er regelmatig kosten worden gemaakt die niet nodig zijn. Dit geldt ook voor het aanschaffen van nieuwe mobiele telefoons. Als een medewerker een nieuwe telefoon wil dan kan hij dit aangeven bij zijn manager, regelmatig keurt de manager dit dan goed. Indien er met afdelingsbudgetten zal worden gewerkt, dan zal er kritischer naar de situatie worden gekeken. Met deze ontwikkeling is de afdeling Control bezig en het is de bedoeling dat dit in 2012 geïmplementeerd wordt bij Rabobank Alkmaar. Een stap richting het afdelingsbudget is het inkoopbeleid, omdat hierin al een aantal regels en procedures worden vastgelegd. Voordat er over wordt gegaan op afdelingsbudgetten is het inkoopbeleid ook zeker een voorwaarde die goed geregeld moet zijn.

**7. Kun je hier een toekomst visie van maken?**

Er wordt geschat dat er ongeveer over twee jaar ook in Alkmaar, Total Facility Management is toegepast. Waarbij er bijvoorbeeld enkele interne accountmanagers de afdelingshoofden ondersteunen op het gebied van inkoop.

**8. Waarom wordt er bij Alkmaar niet gekozen voor het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Indien je geen FS meer hebt, dan zullen de medewerkers zelf de bestellingen moeten plaatsen. De vraag is dan of je het voor elkaar krijgt dat die vrachtwagen nog maar één keer per week langskomt. De andere vragen die dan gesteld moeten worden zijn:

- Wie controleert de bestellingen?
- Wie brengt de bestellingen naar de juiste afdeling?
- Wie regelt het als er backorders komen of als er goederen verkeerd geregeld zijn?
- Wie regelt de financiële afhandeling?

Indien een afdeling dit allemaal zelf moet regelen dan komt hier redelijk wat tijd en energie in te zitten. Als de FS er is dan ontzorgen zij de afdelingen die goederen bestellen. Dit mag ook best wat geld kosten, want het is een stukje conform, het is natuurlijk goedkoper om de tussenstap van de afdeling FS er tussenuit te halen, maar daarmee leg je wel de taken van FS naar de afdelingen toe. Dus dan heb je straks in plaats van één afdeling die bestelt, twintig afdelingen die bestellingen plaatsen.

**9. Voordelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Het belangrijkste voordeel kan zijn een efficiëntie slag. Doordat je een tussenstap, de FS, weghaalt. Ik weet nog niet zeker of dit ook echt efficiënter is en dat zou ik wel graag willen weten. Rabobank Nederland zegt dat bestellingen in één keer goed moeten worden besteld. Niet eerst een medewerker van financiën die een bestelling plaats via de mail naar FS en dan weer door de medewerker van FS bij de Raboshop. Bij vraag acht staat het argument van Rabobank Alkmaar beschreven waarom zij twijfelen aan de efficiëntie van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland.

10. **Dient er bij een inkoopbeleid ook te worden gekeken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en CO2 neutraal ondernemen?**

Ja, om meteen maar weer het voorbeeld er bij te pakken van de vrachtwagen die maar één keer per week komt dit heeft ook te maken met MVO.

Bij de keuze van leveranciers wordt ook meegewogen of het maatschappelijk verantwoord is om die keuze te maken. Zo maakt Rabobank Alkmaar bijvoorbeeld gebruik van de lokale sociale werkplaats voor transport tussen de verschillende locaties. Eén van de argumenten om te kiezen voor medewerkers van de sociale werkplaats is, dat dit een maatschappelijk verantwoorde keuze is.

11. **Indien deze wijze van ondernemen duurder zijn dan de traditionele wijzen krijgen deze dan evengoed de voorkeur?**

Dat is geheel afhankelijk van de situatie. Bij voorbaat is dan niet gezegd dat de keuze zal vallen op de goedkopere leverancier. Bij de nieuwbouw zijn er een aantal duurzame oplossingen gekozen die niet goedkoper zijn, er worden dus wel keuzes gemaakt waarbij duurzaamheid en MVO niet de goedkoopste oplossing zijn, maar hiervoor wil Rabobank Alkmaar dan wel betalen. Al moet dit wel een acceptabel verschil zijn.

12. **Wil je het inkoopbeleid centraal houden bij de hoofdvestiging of per vestiging?**

Door de fusies zijn er tot op heden nog steeds verschillende leveranciers voor de verschillende locaties. Hierin is efficiëntie te behalen door dit per faciliteit onder te brengen bij één leverancier. Het is wel de bedoeling dat hier op korte termijn verandering in komt. (Bij de beveiliging is dit al gebeurd). Er kunnen dan goede prijs- kwaliteit afspraken worden gemaakt met de desbetreffende leverancier en Rabobank Alkmaar heeft maar één aanspreekpunt per faciliteit.

Interview 3Functie: Businesscontroller Bedrijfsmanagement**Vragen:****1. Zijn er afdelingsbudgetten bij Rabobank Alkmaar?**

Op dit moment zijn er geen afdelingsbudgetten.

**2. Waarom zijn er wel/geen afdelingsbudgetten?**

Er wordt wel een onderzoek gedaan om te kijken of het mogelijk is om afdelingsbudgetten in te gaan voeren. Dit onderzoek is nog in volle gang. Alle voor- en nadelen worden hiermee onderzocht op het gebied van afdelingsbudgetten.

**3. Wie zijn er verantwoordelijk voor de financiën? (Is dit per afdeling vastgelegd?)**

Als je onder “financiën” verstaat: “kosten” dan is iedere manager verantwoordelijk voor de financiën van zijn of haar eigen afdeling. Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren kijken de managers naar hun financiën. Maandelijks kijken zij ook naar de financiële inzichten van de maanden en de jaren er voor en naar de geplande kosten (begroting). Als dit extreem afwijkt dan kijken zij naar de oorzaken van deze verandering.

**4. Hoe zijn de bevoegdheden vastgelegd?**

Alle bevoegdheden zijn verwerkt in de bevoegdhedenregeling. Op intranet is de laatste versie te vinden. Ik zal hem je zo laten zien en nader toelichten.

**5. Is inkoopbeheer de grootste kostenpost bij Rabobank Alkmaar?**

Inkoopbeheer is niet de grootste kostenpost hier. De inkopen die gedaan worden bij onze Rabobank ondersteunen het primaire proces. Zonder deze inkopen kan de organisatie niet goed functioneren. Indien er bezuinigd moet worden zal dit ook niet in eerste instantie op de inkopen worden gedaan, maar bijvoorbeeld op de personeelskosten, want dat is de grootste kostenpost. Het efficiënt en effectief inrichten van het inkoopproces is een belangrijke randvoorwaarde voor het goed kunnen bedienen van onze klanten.

## Bijlage 12 Externe interviews

### Interview 1

Functie: Facilitair manager  
Locatie: Rabobank Noord-Holland Noord  
Naam: Bert Jan van der Worp

### Vragen:

Aantal medewerkers: Facility Services bestaat uit 6,5 fte. (+ Receptie 2 fte)

Hoeveel vestigingen: Den Helder en Texel zijn samen gegaan en totaal hebben zij nu vijf vestigingen.

#### 1. Hoe verloopt bij jullie het traject van behoefte aan een product tot aflevering van een product?

De medewerkers kunnen zelf het magazijn in om bepaalde kantoorartikelen/ Rabobank-benodigdheden te pakken. Zij moeten dan noteren wat zij gepakt hebben. Dit wordt regelmatig bijgevuld door de FS.

#### 2. Hebben jullie aanspreekpunten per afdeling/bijkantoor om bestellingen te plaatsen?

Er zijn vaste aanspreekpunten per afdeling die bestellingen plaatsen, buiten het magazijn om. (Dit is ook wat Rabobank Nederland adviseert).

#### 3. Hebben jullie een vastgelegd gedetailleerd inkoopbeleid?

Ja, naar aanleiding van het beleid van Rabobank Nederland is er een inkoopbeleid opgesteld door de Facility Manager.

#### 4. Ondervinden jullie nadelen van jullie huidige inkoopbeleid?

Nee.

#### 5. Voordelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?

Er is een mogelijkheid om via Rabobank Nederland gebruik te maken van mantelpartijen. Bijvoorbeeld van VFM, dat is een organisatie met ondernemende adviseurs en interim managers op het gebied van FM en inkoop. Hun mensen ondersteunen organisaties bij het professionaliseren, uitvoeren en optimaliseren van hun facilitaire organisatie en inkoopprocessen. Hier haalt Bert Jan erg veel voordeel uit, mits er iets fout gaat of een directie ergens niet mee eens is dan kan hij zo doorverwijzen naar bijvoorbeeld een bedrijf als VFM. SMC is gebruikt om de schoonmaak uit te zoeken, hier was Bert Jan erg tevreden over. Voor de catering is er gebruik gemaakt van de diensten van VFM, een mantelpartij van Rabobank Nederland. Over VFM was Bert Jan heel erg ontevreden. (Kleine dingen als paginanummering en verspringing in de lay-out van het contract, maar dat kan gewoon niet).

De ondersteuning van Rabobank Nederland vindt hij ook erg prettig, er staat op een intranet een toolkit, met allerlei hulpmiddelen. Dat vindt hij erg bruikbaar als bijvoorbeeld een nieuwe leverancier gaat aanschrijven.

#### **6. Nadelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

De leveranciers van de mantelcontracten hebben zich regelmatig gevestigd aan de andere kant van het land (voor Den Helder). Hierdoor is het niet efficiënt om deze leveranciers te kiezen. De voorrijkosten zouden bijvoorbeeld erg hoog kunnen uitvallen. Binnen een half uur staat bijvoorbeeld een lokale leverancier op de stoep, dit kan Rabobank Noord-Holland Noord niet verwachten van de leveranciers van de mantelcontracten van Rabobank Nederland.

#### **7. Grootste verschil tussen jullie inkoopbeleid en het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Geen, er zijn alleen kleine aanpassingen gedaan aan de hand van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland. Het inrichtingsadvies van Rabobank Nederland is gebruikt als raamwerk. Bert Jan heeft wat extra toevoegingen geplaatst op het gebied van MVO en hij heeft wat bedragen genoemd wat betreft het zoeken naar leveranciers. Bijvoorbeeld tot €50.000,- met een standaard leverancier en boven dit bedrag offertes opvragen bij andere leveranciers.

#### **8. Zijn er aanwijsbare redenen waarom jullie wel/niet hebben gekozen voor delen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

De mantelcontracten zijn soms heel handig, maar soms ook duurder. De inkoopvoorwaarden van Rabobank Nederland worden altijd gebruikt, omdat de bank juridisch dan ook afgeschermd is.

#### **9. Maken jullie gebruik van alle mantelcontracten van Rabobank Nederland?**

In principe wel, maar dit kan niet altijd vanwege de afstanden. Er is de laatste tijd wat meer ontevredenheid over 'het mantelcontract' van de Raboshop. Qua prijzen wordt je soms gewoon beduvelde waar je bij staat. Laatst kwam Bert Jan er achter dat het per headset €10,- scheelde als er niet ingekocht werd via de Raboshop. Er is ook ontdekt dat er bij de mantelcontracten niet altijd de laagste prijs wordt gegarandeerd. Hier kwamen zij achter toen zij in zee gingen met een andere leverancier die lagere prijzen hanteerde dan de mantelcontracten.

#### **10. Wat zijn de redenen waarom jullie geen gebruikmaken van alle mantelcontracten?**

Wij hebben een aantal vestigingen op Texel zitten en niet alle leveranciers willen daar leveren. (O.a. het mantelcontract van Sita, zij werken niet op Texel). Ook de vestigingen in Den Helder leveren wel eens wat moeilijkheden op. Indien een leverancier uit het oosten een mantelcontract heeft met Rabobank Nederland en Den Helder wil graag zaken met hen doen, dan wil deze leverancier het wel, maar dan komt hij bijvoorbeeld één keer per twee weken spullen leveren vanwege de afstand. Bert Jan is toen gaan zoeken naar lokale leveranciers en een juist kostenplaatje.

#### **11. Wat zijn jullie gedachten achter jullie inkoopgebied?**

##### Reciprociteit:

Er wordt wel rekening gehouden met reciprociteit. Er staat niet letterlijk in het inkoopbeleid dat dit altijd moet gebeuren. Bij aanbestedingen wordt er wel vermeld aan de leverancier dat als zij klant zijn van de Rabobank dan krijgen zij bijvoorbeeld een extra punt. Er is in het verleden wel eens wat fout gegaan op het gebied van wederzijds handelen. Dan zei een adviseur tegen een nieuwe klant dat de Rabobank ook klant wilde worden van hem en dan werd dit 'nog even' verteld aan de FS.

Door een duidelijk inkoopbeleid met regels en richtlijnen kunnen dit soort dingen voorkomen worden. Je kunt dan aan de hand van het inkoopbeleid laten zien dat de leverancier niet aan de eisen voldoet bijvoorbeeld.

##### Kwaliteit/Prijs:

Kwaliteit en prijs hebben een belangrijker aandeel in de uiteindelijke keuze dan reciprociteit.

**12. Wordt er gelet op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen bij het inkopen van goederen en diensten?**

Ja, toegevoegd bij het inkoopbeleid van Rabobank Nederland zijn er procedures en regels op het gebied van duurzaamheid en MVO.

**13. Indien deze wijze van inkopen duurder zijn dan de traditionele wijze krijgt deze wijze dan even goed de voorkeur?**

Dit staat niet zo weggeschreven in het inkoopbeleid, maar dat ligt aan de situatie. Als de duurzame ondernemer twee keer zo duur is, dan kijken we nog wel even verder.

**14. Hebben jullie vaste leveranciers voor elke faciliteit?**

**Of hebben jullie verschillende leveranciers per locatie voor dezelfde faciliteiten?**

Nee, dit is niet mogelijk door het eiland Texel. Niet alle leveranciers willen en kunnen daar leveren.

**15. Worden de leveranciers gescreend en moeten zij een geheimhoudingsverklaring tekenen indien zij nieuw bij jullie binnenkomen?**

Iedereen die in de panden moet zijn die worden gescreend en die moeten een geheimhoudingsverklaring tekenen. De bakker en de tuinman bijvoorbeeld niet.

**16. Gebruiken jullie de inkoopvoorwaarden of maken jullie gebruik van eigen inkoopvoorwaarden?**

Wij gebruiken altijd de voorwaarden die geschreven zijn vanuit Rabobank Nederland.

**17. Hoe worden de inkopen geadministreerd?**

*Verloopt dat via SAP, de centrale facturering?*

Ja, dat is voor iedere Rabobank verplicht.

**18. Hoe is jullie voorraadbeheer geregeld?**

Er is een klein algemeen magazijn op de hoofdvestiging gevestigd waar iedere medewerkers kantoorartikelen en kleinere Rabobank behoeften (te denken valt hierbij aan Random Readers et cetera) vandaan kan halen. Voor de rest gaan de bestellingen op afroep.

**19. Zijn er verschillende autorisaties voor het inkopen van goederen en diensten?**

Ja. Ten eerste is het kleine magazijn, daar kan iedere medewerker zijn of haar goederen pakken. Daarna zijn er vaste aanspreekpunten die in de Raboshop kunnen en bestellingen kunnen plaatsen. Voor de overige bestellingen gaat alles via FS. In de bevoegdhedenregeling van Rabobank Noord-Holland Noord staat dit verder uitgeschreven.

**20. Werken jullie met afdelingsbudgetten?**

Nee, helaas niet. Bert Jan zou het wel op prijs stellen in de toekomst.

## 21. Gebruiken jullie een F-MIS?

Ja, Topdesk.

### \* Wordt hier optimaal gebruik van gemaakt? (Onder andere qua contractbeheer?)

95% van alle contracten staan op dit moment in Topdesk. Hier zijn zij erg tevreden over. Centraal vanuit Rabobank Nederland is Planon voorgeschreven om te gebruiken, maar dat vonden zij te duur en het voldoet niet aan de behoefte. Sinds 2001 hebben ze al Topdesk (voor het systeembeheer), na de fusie van 2005 hebben ze dat uitgebreid met facilitaire aspecten.

## 22. Overig:

-

## Interview 2

Functie: Facilitair manager  
Locatie: Rabobank Noord-Kennemerland  
Naam: Kasper de Vos

**Vragen:**

Aantal medewerkers: Totaal 8 medewerkers bij FS die samen 6,7 fte vormen, + waardeteam 2,3 fte  
Hoeveel vestigingen: 6 kantoren

**1. Hoe verloopt bij jullie het traject van behoefte aan een product tot aflevering van een product?**

Het proces verloopt op dit moment decentraal. Er zijn vaste medewerkers die bestelverantwoording hebben om zelf artikelen te bestellen in de Raboshop. Er wordt wel nagedacht om een centraal magazijn/kasten te gaan beheren. De Rabobank in Castricum is nog redelijk klein en de voorraden zijn goed te overzien. In deze kasten zullen de basisbehoeften te vinden zijn om het primaire proces te ondersteunen, je kunt hierbij denken aan papier, schrijfblokken, pennen et cetera.

**2. Hebben jullie aanspreekpunten per afdeling/bijkantoor om bestellingen te plaatsen?**

Ja, dit werkt erg prettig.

**3. Hebben jullie een vastgelegd gedetailleerd inkoopbeleid?**

Ja, ons inkoopbeleid lijkt erg op het inkoopbeleid van Rabobank Nederland.

**4. Ondervinden jullie nadelen van jullie huidige inkoopbeleid?**

Nee.

**5. Voordelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Het voordeel van het gebruik van de mantelcontracten is dat je zelf niet het specialisme in huis hoeft te halen, om te onderzoek welke leverancier het beste is. Hier hoeft je, je dan als lokale bank geen zorgen meer om te maken en het scheelt veel tijd. Een ander voordeel haalt Kasper uit zijn eigen ervaring en dat is dat de kwaliteit van de mantelcontracten altijd wel erg goed zijn. Hij neemt het dan voor lief dat de kosten iets hoger liggen. De leveranciers die een mantelcontract hebben met Rabobank Nederland, die zijn ook allemaal al gescreend en dergelijke. Dit hoeft dan niet meer te gebeuren.

**6. Nadelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

De mantelcontracten zijn helaas niet altijd het goedkoopste en dat is erg vervelend. Dit kan onder andere voorkomen worden doordat er meerdere Rabobanken via de mantelcontracten gaan werken.

**7. Grootste verschil tussen jullie inkoopbeleid en het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Weinig grote verschillen zijn er te ontdekken. Rabobank Noord-Kennemerland koopt regelmatig in via de mantelcontracten en hierdoor lijkt hun inkoopbeleid redelijk op dat van Rabobank Nederland.

**8. Zijn er aanwijsbare redenen waarom jullie wel/ niet hebben gekozen voor delen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

De voordelen die ontstaan uit de mantelcontracten die vinden zij bij Rabobank Noord-Kennemerland erg aantrekkelijk. Dit kan nog aantrekkelijker als meerdere Rabobanken via de mantelcontracten gaan inkopen. Zij hopen ook dat dit gaat gebeuren.

**9. Maken jullie gebruik van alle mantelcontracten van Rabobank Nederland?**

Nee, er wordt geen gebruik gemaakt van alle mantelcontracten, maar wel van een heel groot aantal.

**10. Wat zijn de redenen waarom jullie geen gebruikmaken van alle mantelcontracten?**

Het voordeel van de mantelcontracten zou moeten zijn dat er scherpe prijzen kunnen worden afgedwongen bij de leveranciers door het gezamenlijke inkopen. Helaas werken een heleboel Rabobanken niet mee aan dit concept en wordt er nog te veel ingekocht buiten de mantelcontracten om. Hierbij kan niet het prijsvoordeel behaald worden.

Vanwege reciprociteit wordt ook niet altijd gebruik gemaakt van de mantelcontracten.

**11. Wat zijn jullie gedachten achter jullie inkoopgebied?**

Reciprociteit: Soms is er een grote gunfactor aanwezig bij een leverancier en die wordt dan verkozen boven de mantelcontracten. Reciprociteit gaat niet altijd voor, omdat je ook te maken hebt met tijd bijvoorbeeld. Dan gun je het een lokale leverancier, maar die kan dan niet hetzelfde leveren of herstellen binnen een bepaalde tijd en dit is dan wel vastgelegd in de mantelcontracten. De beveiliging regelt wel bijna iedere Rabobank via de mantelcontracten voor zover Kasper weet, omdat dat het veiligste is voor de Rabobank, hierin staat alles geregeld.

Prijs/kwaliteit/levertijd: het is een combinatie tussen alle onderdelen. De kwaliteit staat wel altijd bovenaan het lijstje.

**12. Wordt er gelet op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen bij het inkopen van goederen en diensten?**

Hier is Rabobank Noord-Kennemerland nog niet heel erg mee bezig. Het staat wel in het jaarplan genoemd om hier dit jaar mee aan de slag te gaan. Er wordt op dit moment gekeken naar duurzame energie, duurzame koffie en biologische zuivel.

**13. Indien deze wijze van inkopen duurder zijn dan de traditionele wijze krijgt deze wijze dan even goed de voorkeur?**

De voorkeur gaat uit naar duurzaamheid en MVO, maar de prijs/ kwaliteitverhouding wordt absoluut niet vergeten, want die is ook heel erg belangrijk. Een combinatie van duurzaamheid en een goede prijs/kwaliteitverhouding zien wij het liefste.

**14. Hebben jullie vaste leveranciers voor elke faciliteit?**

**Of hebben jullie verschillende leveranciers per locatie voor dezelfde faciliteiten?**

Er zijn zo min mogelijk leverancier bij deze Rabobank. Zij kijken wel kritisch om de paar jaar naar de leveranciers, om te kijken of het niet weer eens tijd wordt voor een andere leverancier. Dit heeft ook te maken met het feit dat zij andere leveranciers, andere klanten, ook de opdracht gunnen.

**15. Worden de leveranciers gescreend en moeten zij een geheimhoudingsverklaring tekenen indien zij nieuw bij jullie binnenkomen?**

Ja, iedereen die binnen komt wordt gescreend en zij moeten een geheimhoudingsverklaring ondertekenen.

**16. Gebruiken jullie de inkoopvoorwaarden of maken jullie gebruik van eigen inkoopvoorwaarden?**

Er wordt altijd gebruik gemaakt van de inkoopvoorwaarden van Rabobank Nederland.

**17. Hoe worden de inkopen geadministreerd?**

*Verloopt dat via SAP, de centrale facturering?*

Ja, net zoals bij alle andere Rabobanken.

**18. Hoe is jullie voorraadbeheer geregeld?**

Op dit moment is er alleen voorraad wat door afdelingen zelf verzameld is. In de toekomst, op korter termijn, willen zij wel voorraadkasten gaan afschaffen. Zodat iedere afdeling zijn eigen voorraadkast heeft.

**19. Zijn er verschillende autorisaties voor het inkopen van goederen en diensten?**

Ja, medewerkers hebben bepaalde autorisaties tot welke bedragen zij mogen bestellen en anders moet de manager van deze afdeling de bestelling plaatsen. Goedkeuring moet ook altijd door een andere persoon worden gedaan. Dit alles staat geschreven in de bevoegdhedenregeling van onze Rabobank.

**20. Werken jullie met afdelingsbudgetten?**

Er zijn afdelingsbudgetten voor de inkoop, maar wel bijvoorbeeld voor afdelingsuitjes.

**21. Gebruiken jullie een F-MIS?**

Nee, er wordt geen F-MIS gebruikt.

Het is al wel een aantal jaren een vraagstuk wat er ligt bij deze Rabobank, maar er is bewust gekozen om nog geen F-MIS aan te schaffen. Dit heeft voornamelijk te maken met prioriteiten stellen. Andere zaken/ werkzaamheden gingen tot nu toe voor.

Kasper verwacht dat halverwege 2011, of begin 2012 zij ook overstappen naar Planon.

**22. Overig:**

Rabobank Castricum is een kleine bank in vergelijking met Rabobank Alkmaar en hierdoor kijken wij misschien wel heel anders tegen het inkoopbeleid aan.

Op dit moment komt Rabobank Nederland zijn goederen dagelijks leveren. In het bestuur van alle facilitair managers dit wel al een keer besproken, omdat dit efficiënter kan. Vanuit Rabobank Nederland willen zij bijvoorbeeld één keer per week op een vast dag gaan uitleveren. Dit heeft ook de voorkeur van Kasper.

Kasper zou graag mijn conclusies en aanbevelingen willen zien als ik klaar ben met mijn onderzoek. In overleg met Ton zal ik hem dit eventueel toezenden.

## Interview 3

Functie: Facilitair manager  
Locatie: Rabobank Zaanstreek  
Naam: Vincent Schenkels

**Vragen:**

Aantal medewerkers: 3 fte facilitair specialisten, 2fte uitvoerend en tot 1 mei werken er nog 3 fte van het waardebeheer en 0,5 fte extra voor de receptie.

Hoeveel vestigingen: 6 vestigingen

**1. Hoe verloopt bij jullie het traject van behoefte aan een product tot aflevering van een product?**

Er wordt hier centraal ingekocht. De afdelingen mailen hun bestelling naar FS en de FS plaatst de bestelling, dit geldt voor de Raboshop, maar ook voor alle overige bestellingen.

**2. Hebben jullie aanspreekpunten per afdeling/bijkantoor om bestellingen te plaatsen?**

Op dit moment nog niet. Dit ziet Vincent in de toekomst wel graag gebeuren.

**3. Hebben jullie een vastgelegd gedetailleerd inkoopbeleid?**

Nee. Vincent heeft vorige week tegen één van de facilitair specialisten gezegd dat zij het inkoopbeleid mag gaan uitzoeken en opnieuw mag gaan beschrijven.

**4. Ondervinden jullie nadelen van jullie huidige inkoopbeleid?**

Ja, Vincent is zelf voor een decentraal inkoopmodel. Het liefst ziet hij twee á drie geautoriseerde bestellers per afdeling die de bestellingen zelf kunnen regelen in de Raboshop. Vanuit de bevoegdhedenregeling kunnen de verschillende autorisaties toegewezen worden aan de medewerkers en managers. Hierdoor komen alle bestellingen niet meer langs FS. FS ontvangt dan alleen nog de bestellingen en brengt deze naar de juiste afdeling.

**5. Voordelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

De inkoopvoorwaarden stelt Vincent erg op prijs.

Het deel van het inkoopbeleid waarin staat verwerkt dat er voor een offerte van een X bedrag twee leveranciers worden aangeschreven en bij hogere bedragen moeten er drie leveranciers worden aangeschreven. Dit vindt Vincent een goed uitgangspunt.

**6. Nadelen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Het is een wat summier inkoopbeleid. Niet compleet genoeg in Vincent zijn ogen.

**7. Grootste verschil tussen jullie inkoopbeleid en het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Op dit moment zijn er weinig verschillen te ontdekken, omdat er nog weinig over nagedacht is in Zaandam. Het is eigenlijk dezelfde situatie als in Alkmaar.

**8. Zijn er aanwijsbare redenen waarom jullie wel/niet hebben gekozen voor delen van het inkoopbeleid van Rabobank Nederland?**

Nee, er is nog te weinig aandacht besteed aan het inkoopbeleid.

#### **9. Maken jullie gebruik van alle mantelcontracten van Rabobank Nederland?**

Deels wordt er gebruik gemaakt van de mantelcontracten, maar toch wordt er ook veel gewerkt met de lokale leveranciers.

#### **10. Wat zijn de redenen waarom jullie geen gebruikmaken van alle mantelcontracten?**

De eeuwige discussie loopt dat de Raboshop duurder is dan lokaal inkopen, maar als iedere lokale bank bij de Raboshop inkoopt dan kan er meer kwantumkorting geregeld worden. Op dit moment gebeurt dit nog te weinig en daardoor zijn de Raboshop en de mantelcontracten over het algemeen toch duurder.

#### **11. Wat zijn jullie gedachten achter jullie inkoopgebied?**

*Hoe belangrijk vinden jullie de kwaliteit? Prijs? Levertijd? Reciprociteit?*

##### Reciprociteit:

Het wordt wel meegewogen in het proces indien er klanten bij de aangeschreven leveranciers zitten, maar je moet wel gewoon de beste partij zijn en deze partij wordt ook gekozen. In de selectieprocedure wordt wel extra gekeken naar de klanten van de bank, zij krijgen een puntje extra tijdens het onderling vergelijken van de leveranciers.

##### Kwaliteit/prijs:

De facilitaire kwaliteit is het belangrijkste van het inkopen. Dit gaat boven alles.

#### **12. Wordt er gelet op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen bij het inkopen van goederen en diensten?**

Deze Rabobank doet veel te weinig met deze punten. Dit is wel een aandachtspunt waar Vincent aan wil werken. Het is een steeds belangrijker criterium.

#### **13. Indien deze wijze van inkopen duurder zijn dan de traditionele wijze krijgt deze wijze dan even goed de voorkeur?**

Dat ligt aan de situatie. De kwaliteit staat altijd voorop.

#### **14. Hebben jullie vaste leveranciers voor elke faciliteit?**

##### **Of hebben jullie verschillende leveranciers per locatie voor dezelfde faciliteiten?**

Op dit moment hebben wij nog vaste leveranciers voor elke faciliteit, maar Vincent wil graag naar totaal regiemanagement. Dit houdt in dat alle facilitaire diensten geclusterd worden in totaal zes grotere clusters. Op iedere cluster wordt dan een één leverancier gezet die verantwoordelijk is voor alle facilitaire diensten die in zijn cluster vallen. Als deze leverancier werkt met onder leveranciers dan is dat prima, maar hij is hoofdverantwoordelijk. Rabobank Zaanstreek heeft voor de clusters gekozen, om zeer gefuseerd te kunnen uitbesteden en alles controleerbaar te houden. Indien er iets fout gaat in één cluster dan kan hier makkelijker op ingesprongen worden dan dat er één leveranciers is voor alle clusters. Dan lopen alle facilitaire diensten namelijk fout.

#### **15. Worden de leveranciers gescreend en moeten zij een geheimhoudingsverklaring tekenen indien zij nieuw bij jullie binnenkomen?**

Of dit tot op heden gebeurt is dat vraag ik me helaas af, maar dit moet zeker in het nieuwe inkoopbeleid komen te staan.

**16. Gebruiken jullie de inkoopvoorwaarden of maken jullie gebruik van eigen inkoopvoorwaarden?**

De inkoopvoorwaarden van Rabobank Nederland worden altijd gebruikt. Indien dit nog niet gebeurd is in het verleden bij oudere contracten dan gaat het wel gebeuren bij de nieuwere contracten. Het komt ook te staan in het nieuwe inkoopbeleid.

**17. Hoe worden de inkopen geadministreerd?**

*Verloopt dat via SAP, de centrale facturering?*

Ja.

**18. Hoe is jullie voorraadbeheer geregeld?**

Op dit moment zijn er op iedere afdeling voorraadkasten. Deze worden wekelijks bijgevuld door FS. Vincent zou het wel ideaal vinden om een contract te sluiten met een leverancier, die er voor moet zorgen dat de voorraadkasten gevuld blijven met alle standaard artikelen er in.

**19. Zijn er verschillende autorisaties voor het inkopen van goederen en diensten?**

Alle verschillende autorisaties zijn vastgelegd in de bevoegdhedenregeling.

**20. Werken jullie met afdelingsbudgetten?**

Nee, niet op inkoopgebied, maar er zijn wel budgetten voor bijvoorbeeld marketing.

**21. Gebruiken jullie een F-MIS?**

Nog niet, maar deze maand wordt hier wel mee begonnen. Alle voorbereidingen zijn al getroffen. Zij gebruiken VSD. Dat systeem is vanuit lokale Rabobanken gemaakt. Dit systeem wordt niet alleen voor facilitair ingezet, maar ook voor HRM en control.

**22. Overig:**

Binnen twee á drie jaar wil Rabobank Zaanstreek over na een regieorganisatie. Vincent is twee maanden geleden aangenomen, om deze verandering te coördineren. Na ongeveer twee á drie jaar zal zijn functie ophouden te bestaan.

# Concept Inkoopbeleid Rabobank Alkmaar e.o.



Versie 1.1.  
S. Vessies  
18 mei 2011



## **1. Algemeen**

### **1.1. Inleiding: doelstelling en reikwijdte**

Dit document bevat het inkoopbeleid van Rabobank Alkmaar e.o. Het is gebaseerd op drie pijlers: beleidsuitgangspunten (*wat*), organisatie (*wie*), en processen (*hoe*).

Het document richt zich tot alle medewerkers van de bank die een rol vervullen in het inkoopproces en de inkoopfunctie van de bank, volgens de ruime definitie die hierna wordt gehanteerd.

De doelstellingen van dit beleidsdocument zijn:

- Bundelen van kennis over inkoop en inkoopactiviteiten en fungeren als leidraad voor alle medewerkers die een rol vervullen in de inkoopfunctie van Rabobank Alkmaar e.o.
- Bijdragen aan de totstandkoming van een uniform en gestandaardiseerd inkoopproces, waardoor de kwaliteit van het proces verhoogd wordt en als resultaat de beste koop wordt gerealiseerd.
- Vastleggen van procedures voor de inkoopfunctie om deze uitvoering vervolgens stap voor stap te professionaliseren.

Veranderingen in de interne en externe omgeving noodzaken steeds tot bijstelling van het beleid en de uitgangspunten. Daarom is dit stuk een levend document, dat regelmatig zal worden geëvalueerd door de zorg van de afdeling Bedrijfsmanagement. De scope van dit document en het gehanteerde beleid omvatten de inkoop van goederen en diensten die onder de afdeling Facilitaire Services vallen.

### **1.2. Definitie Inkoop**

Wat is inkoop?

Inkopen heeft betrekking op het managen van de externe bronnen van de onderneming. Eenvoudig gezegd: *"Inkoop is alles waar een factuur van derden tegenover staat"*.

Het managen van de externe bronnen moet zijn gericht op een maximale bijdrage van die bronnen aan de algemene doelstellingen van Rabobank. Inkoop staat dus nooit op zichzelf, maar draagt bij aan het ondernemingsbeleid.

### **1.3. Missie Rabobank Alkmaar e.o.**

Rabobank Alkmaar realiseert de ambitie van klant en medewerker op een betrouwbare en professionele wijze.

### **1.4. Inkoopmissie Rabobank Alkmaar e.o.**

Op een zo efficiënt mogelijke manier inkopen door een zorgvuldige afweging te maken tussen de mantelcontracten van Rabobank Nederland en de contracten van de lokale leveranciers. Leveranciers worden beoordeeld op prijs, kwaliteit, MVO, continuïteit van het primaire proces en veiligheid. Reciprociteit speelt ook een rol bij het beoordelen van de leveranciers.

## **2. Beleidsuitgangspunten**

Bij het inkopen van goederen en diensten ten behoeve van de bank worden de volgende beleidsuitgangspunten in acht genomen.

### **2.1. Concurrentiestelling en reciprociteit**

#### **2.1.1. Algemeen**

Reciprociteit betekent dat goede klanten van de Rabobank een faire kans worden gegeven om te offren, waarbij reciprociteit slechts een doorslaggevende factor kan zijn in gevallen waarin verschillende aanbiedingen erg dicht bij elkaar liggen. Dus wanneer de verschillen groot zijn, mag reciprociteit geen argument zijn om voor deze klant c.q. leverancier te kiezen.

De gedragslijn die de Rabobank Nederland hanteert ten aanzien van reciprociteit (kopen bij klanten van de Rabobank) houdt in dat in de keuze en omgang met leveranciers de Rabobank zich niet laat leiden door reciprociteit, tenzij alle andere factoren gelijk zijn. Vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is Rabobank het 'aan haar stand verplicht' om zorgvuldig met haar relaties, waaronder leveranciers - onafhankelijk van de vraag of zij ook klant zijn of niet - om te gaan; Potentiële leveranciers die tevens klant zijn (of willen worden), worden indien zij een beroep doen op reciprociteit, gewezen op het feit dat de Rabobank haar leverancierskeuze baseert op 'de beste voorwaarden uit de markt', net zoals de klanten dat doen bij het kiezen van hun bankrelaties. Deze beide zaken moeten gescheiden blijven.

#### **2.1.2. Concurrentiestelling leidt tot de beste prijs/kwaliteitsverhouding**

Concurrentiestelling leidt tot de beste prijs/kwaliteitsverhouding. Goede klanten van de Rabobank (reciprociteit) die voldoen aan de hierna te stellen eisen, krijgen een faire kans om te offren; zij worden meegenomen bij de longlist.

Concurrentiestellen is niet aan de orde bij bestellingen op basis van een mantel of via de Raboshop; reciprociteit evenmin.

Concurrentiestelling en reciprociteit zijn alleen aan de orde bij segmenten die in het inkoopjaarplan zijn aangemerkt als "lokaal inkopen". Dan gelden de volgende regels:

- Beneden € 10.000: geen concurrentie stellen uit efficiencyoverwegingen;
- Rechtstreeks bestellen bij bekende leverancier;
- Boven € 10.000: minimaal 2 leveranciers uitnodigen om te offren;
- Boven € 100.000: minimaal 3 leveranciers uitnodigen om te offren.

Bij de beoordeling van de offerten speelt reciprociteit slechts een rol wanneer bij volledig gelijke kwaliteit en voorwaarden het prijsverschil tussen de gunstigste aanbieding en daarop volgende aanbieding niet meer is dan 10%. Alleen dat geval en onder die omstandigheden mag de bank aan een klant gunnen (*Dit criterium dient wel kenbaar gemaakt te worden in de procedure van de offerteaanvraag in verband met transparantie van besluitvorming*).

Zijn er binnen de genoemde 10% marge gunstige aanbiedingen door meerdere klanten van de bank gedaan, dan beslist de bank op grond van de hoogste bruto klantbijdrage. In twijfel- of uitzonderingsgevallen beslist de Directeur Bedrijfsmanagement.

## **2.2. Leveranciers**

### **2.2.1. Standaardisatie leveranciers**

Om kosten te beheersen streeft Rabobank Alkmaar e.o. naar het zaken doen met zo min mogelijk leveranciers. Er worden in eerste instantie alleen goedgekeurde leveranciers uitgenodigd; dit zijn leveranciers die voldoen aan financieel-economische eisen en een bewezen goed track record bij de bank hebben.

### **2.2.2. Voorkeursleveranciers**

Leveranciers die uitzonderlijk goed presteren, een bepaalde jaarlijkse minimumomzet halen en voldoen aan de hierboven genoemde minimeisen kunnen als voorkeursleveranciers worden aangemerkt. Zij ontvangen dan uitsluitend de offerteaanvragen op hun terrein. Bij gerede twijfel aan de werking van de concurrentie kunnen daarnaast een of meer goedgekeurde leveranciers worden uitgenodigd om te offren.

### **2.2.3. Leveranciersafhankelijkheid**

Om geen verhoogd risico te lopen wanneer een leverancier niet meer kan of wil leveren is het belangrijk om bij de leverancierskeuze stil te staan bij de eventuele afhankelijkheid van deze leverancier, aan de hand van de volgende overwegingen:

- De omzet van de leverancier bij Rabobank Groep mag in beginsel niet meer dan 20% uitmaken van de totale omzet van de leverancier. Informatie over de omzet van de Rabobank Groep bij een leverancier is te verkrijgen bij Rabobank Concern Inkoop.
- Wat zijn mogelijkheden om te switchen naar een andere leverancier (of het zelf uit te voeren)?
- Zijn in de markt mogelijke alternatieve producten/diensten aanwezig?
- Toets in ieder geval regelmatig (bijvoorbeeld eens per jaar) de kredietwaardigheid van alle voorkeursleveranciers.

## **2.3. Overige uitgangspunten**

### **2.3.1. MVO / MVI**

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen/Inkopen houdt in, dat we bij inkoopbeslissingen (met name bij de behoeftebepaling –wat kopen we in?- en bij de leverancierskeuze -bij wie kopen we in?) streven naar een gezonde balans tussen de economische, sociale en ecologische dimensies. Naast de benefits worden ook de eventuele meerkosten van MVO-producten of diensten uitdrukkelijk in de overwegingen meegenomen. De Rabobank Groep vindt dat een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn een zorgvuldige omgang met natuur en leefmilieu vergt. Hieraan wil zij met haar activiteiten bijdragen. Naast de benefits worden ook de eventuele meerkosten van MVOproducten of diensten uitdrukkelijk in de overwegingen meegenomen. In de Inkoopvoorwaarden is bijvoorbeeld uitdrukkelijk aangegeven dat van leveranciers wordt verwacht dat zij zich inspannen om ‘de milieubelasting, veroorzaakt door haar geleverde goederen en/of verrichte diensten, zoveel mogelijk te beperken, onder meer door het zoveel mogelijk toepassen van minder milieubelastende materialen en producten.’

### **2.3.2. Functiescheiding**

Voor het tactisch inkoopproces geldt het 4-ogenprincipe: de opdrachtgever is degene die uit hoofde van zijn functie over een bepaald budget beschikt. De inkoper is degene die formeel verantwoordelijk is voor het verrichten van inkooptaken. Toepassing van het principe van functiescheiding draagt bij aan je algehele kosten- en risicobeheersing. De inrichting van dit principe wordt uitgevoerd conform de vastgestelde bevoegdhedenregeling.

### **2.3.3. Gedragscode**

Omdat inkoopbeslissingen namens de Rabobank een grote verantwoordelijkheid met zich meebrengen, is een onpartijdige en zakelijke beslissing absoluut vereist. Het accepteren van giften van (potentiële) leveranciers kan die oordeelsvorming op oneigenlijke wijze beïnvloeden en draagt dus niet bij aan een objectieve beslissing. Bij Rabobank Alkmaar e.o. wordt hierbij verwezen naar de algemene 'Gedragscode Rabobank Groep' en de 'Regeling inzake giften'.

### **2.3.4. Inkoopvoorwaarden**

Wanneer het inkopen van producten en diensten niet op basis van een eigen Rabobank-contract plaatsvindt, moet altijd gebruik worden gemaakt van de Inkoopvoorwaarden van Rabobank Groep. De inkoopvoorwaarden, de toelichting en de bijbehorende standaard opdrachtbrief zijn te vinden op het RaboWeb.

### **2.3.5. Contractbeheer en archivering**

Om steeds actueel inzicht te hebben in de eigen rechten en verplichtingen en de status van contracten (tijdige signalering van gewenste beëindiging, verlenging of wijziging van contracten), wordt een centraal contractenregister bijgehouden met alle inkoopcontracten van de bank. Dit contractenregister wordt beheerd door Dick van Wel.

Voor contracten geldt een wettelijke bewaartermijn van 10 jaar. De originele ondertekende contracten worden bewaard door en bij Facility Services onder verantwoordelijkheid van Ton Gödecke.

### **3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

#### **3.1. Eindverantwoordelijkheid**

De verantwoordelijkheid voor inkoop is bij Rabobank Alkmaar belegd bij Bedrijfsmanagement. Daarmee is de directeur Bedrijfsmanagement eindverantwoordelijk voor het inkoopbeleid, de organisatie van de inkoopfunctie en de manier waarop bij de bank wordt ingekocht (strategisch niveau).

#### **3.2. Taken en bevoegdheden**

Verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van het tactisch inkoopproces (specificeren – selecteren - contracteren) is de Manager Facility Services. Deze functionaris voert het tactisch inkoopproces samen uit met bijvoorbeeld HRM wanneer het gaat over inkoop van uitzendkrachten of Marketing en Communicatie wanneer het gaat om sponsoring.

Het feitelijk bestellen van producten en diensten (operationeel niveau) gebeurt door Facility Services centraal binnen de bank. Het bundelen van de bestelbehoefte is een decentrale taak en gebeurt door hiertoe geautoriseerde medewerkers op iedere afdeling/locatie. Het operationele inkoopproces van de overige goederen en diensten wordt centraal binnen Rabobank Alkmaar uitgevoerd door Facilitaire Services.

De bevoegdheden om externe verplichtingen aan te gaan zijn vastgelegd in het bevoegdhedenregister, dat ook wordt bekendgemaakt bij de Kamer van Koophandel te Alkmaar. In de bevoegdhedenregeling is vastgelegd tot welke bedragen er zonder en met goedkeuring van de naast hogere besteld kan worden. Het bewaken van de procuraties en het bijhouden van dit register is de taak van de afdeling Control.

#### **3.3. Organisatie en besturing**

De organisatie en besturing van de inkoopfunctie ligt bij de Directeur Bedrijfsmanagement.

De inkoopfunctie is centraal georganiseerd: De afdeling Facilitaire Services heeft als taak de inkoop te verzorgen en het beleid uit te voeren. De afdeling Control ziet toe op de uitvoering van het beleid en bewaakt de risico's.

Decentraal worden alle bestellingen gebundeld zodat er op een efficiëntere manier gewerkt kan worden. De geautoriseerde medewerkers kunnen hun bestellijst 1 keer per week inleveren bij FS, zodat er 1 maal per week bestellingen worden geplaatst in de Raboshop.

Het is de bedoeling dat de inkoopfunctie de komende jaren zal professionaliseren zodat de inkoop meer en meer voorspelbaar wordt en via de juiste processen loopt.

#### **4. Wijze van inkopen**

Inkopen begint met een inkoopbehoefte ergens in de organisatie. Die wordt ingevuld via een van de inkoopkanalen die hieronder zijn vermeld

##### **4.1. Inkoopkanalen**

Bij het inkopen voor de bank staan een drietal manieren om in te kopen (inkoopkanalen) ter beschikking:

- Gebruik maken van een mantelovereenkomst of van de RaboShop;
- Regionale samenwerking met collega Rabobanken (bovenlokale samenwerking);
- Een contract sluiten met een lokale leverancier, met gebruikmaking van de Inkoopvoorwaarden van de Rabobank Groep en een standaard opdrachtbrief.

##### **4.1.1. RaboShop**

De Raboshop is het digitaal inkoopkanaal van de Rabobank. Langs deze weg zijn meer dan 3.500 artikelen te bestellen, variërend van kantoorartikelen en relatiegeschenken tot printers, computers en andere ICT-artikelen. Inkopen via dit kanaal levert bestelgemak, gecertificeerde producten en een marktconforme prijs op. Bovendien voldoen veel van deze artikelen aan criteria van MVO of duurzaam ondernemen.

Indien een product of dienst hier niet in staat, is er ook nog een mogelijkheid om een vrije offerteaanvraag te doen. De gecontracteerde partijen zullen indien mogelijk een aanbieding doen waarna u kunt besluiten om af te wijzen of te bestellen.

*Vuistregel: bij repeterende bestellingen zoveel mogelijk gebruik maken van de RaboShop!*

##### **4.1.2. Locoshop**

De locoshop is ons digitale inkoopkanaal van de Rabobank, voor communicatiemiddelen en informatie over huisstijl en dergelijke. Artikelen die via de locoshop worden aan geboden voldoen altijd aan de criteria van de huisstijl. Werken met de locoshop levert voordelen op in de vorm van tijd, geld en uniformiteit, daarom maken we hier zoveel mogelijk gebruik van.

##### **4.1.3. Mantelovereenkomst**

Voor een aantal producten en diensten heeft Rabobank Nederland mantelcontracten gesloten met externe aanbieders. Deze zijn vermeld op de Inkoopsite. Ze bevatten de basisafspraken over de desbetreffende assortimenten. Op basis hiervan kan Rabobank Alkmaar een transactieovereenkomst afsluiten met de aanbieder en daarmee gebruik maken van alle afspraken die in het mantelcontract zijn opgenomen. Ook inkopen via een mantel levert bestelgemak, solide leveranciers, gecertificeerde producten en een marktconforme prijs.

*Vuistregel: maak bij de meer complexe inkopen zoveel mogelijk gebruik van de bestaande mantelovereenkomsten, in het bijzonder wanneer hetzelfde service- en prijsniveau lokaal niet wordt geboden.*

#### **4.1.4. Bovenlokaal of lokaal inkopen**

De keuze om zelfstandig (lokaal) of in samenwerking met enkele collega Rabobanken (bovenlokaal) in te kopen, wordt per inkooppakket of onderdeel daarvan vastgelegd in een Inkoopplan. Bij minder complexe inkopen (laag risico, contractafspraken met de leverancier eenvoudig te maken) kunnen lokale leveranciers vaak goed invulling geven aan dit type inkopen.

Om te komen tot een contract worden de stappen uit het tactisch inkoopproces gevolgd (zie Bijlage 1). Dit bestaat uit de tactische inkoopfase (specificeren, selecteren, contracten) en de operationele inkoopfase (bestellen, bewaken en nazorg). In Bijlage 1 is schematisch het totale inkoopproces opgenomen. Bij het samenstellen van de long list (lijst van leveranciers die uitgenodigd worden om een offerte te maken) wordt gebruik gemaakt van de goedgekeurde (of voorkeurs-)leveranciers en het klantenbestand van Rabobank Alkmaar, zonodig aangevuld met enkele marktleiders die aan de eerdergenoemde financieel-economische eisen voldoen. Goede klanten van de Rabobank krijgen dus een faire kans om te offren, bij de beoordeling van de offerten speelt reciprociteit slechts een doorslaggevende factor wanneer de verschillende aanbiedingen erg dicht bij elkaar liggen (zie hiervoor Hoofdstuk 2).

Bij het bovenlokaal of lokaal inkopen wordt gebruik gemaakt van de inkoopvoorwaarden van de Rabobank Groep en bijbehorende standaardopdracht brief.

*Vuistregel: maak bij lokale of bovenlokale inkopen gebruik van de Inkoopvoorwaarden van de Rabobank Groep en bijbehorende de standaard opdrachtbrief. Op het Raboweb staat tevens een (een tevens) toelichting op het gebruik van de inkoopvoorwaarden.*

#### **4.1.5. Incidenteel inkopen**

Soms is er een acute behoefte aan een bepaald product of een bepaalde dienst, of handelt het om een minder complexe inkoopbehoefte. In dat geval kan de inkoper beslissen om gebruik te maken van een (lokale) leverancier waarmee geen contract is afgesloten of specifieke afspraken mee zijn gemaakt. Het gaat hierbij om relatief kleine bedragen waarbij de betaling onmiddellijk plaatsvindt.

## **5. Communicatie**

Communicatie over het inkoopbeleid vindt plaats via de reguliere kanalen, zijnde het intranet van de lokale Rabobank en de diverse beleidsdocumenten die opgenomen worden in proces.

Bijzondere aandacht zal geschonken moeten worden aan de communicatie van de accountmanager met onze klanten als deze klanten op enigerlei wijze betrokken raken bij het inkoopproces.

## Bijlage 1 Inkoopproces

### Strategisch Inkoopproces



### Tactisch Inkoopproces



### Operationeel Inkoopproces

