



INLEIDING

In dit rapport wordt een advies gepresenteerd hoe de inkoop situatie van de divisie catering zodanig kan worden georganiseerd dat een bijdrage wordt geleverd aan een meer efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

Aanleiding

De ontwikkelingen in de samenleving volgen elkaar snel op, waardoor ook de eisen en verwachtingen veranderen waaraan de universiteit moet voldoen. Om aan de verwachtingen te voldoen en mee te gaan in de ontwikkelingen is geld nodig. De bezuinigingen die hiervoor nodig zijn worden doorgevoerd aan alle diensten van de universiteit. Zo ook aan FBU-catering.

De volgende probleemstelling staat centraal binnen dit onderzoek:

‘Wat kan het management van de divisie Catering van de Universiteit Utrecht doen om, op middellange termijn, op het gebied van inkoop, de omvang van haar totale kosten te reduceren ten opzichte van 2005?’

Doelstelling

Rekening houdend met bovenstaande probleemstelling zijn de doelen van het inkoopbeleid als volgt geformuleerd:

- 1 inzicht verschaffen in de huidige kosten en baten;
- 2 waarborgen van de kwaliteit van de in te kopen producten;
- 3 het realiseren van besparingen.

Het onderzoek bestaat uit zes hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk vormt de onderzoeksverantwoording. Hierin worden o.a. het probleem en de onderzoeksmethode uitgelegd. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee een beschrijving gegeven van de organisatie, als achtergrondinformatie voor het probleem. In deel drie komt het extern perspectief ter sprake. Dit vormt een theoretisch kader voor het verdere onderzoek. Daarna wordt in het intern perspectief de situatie van FBU-catering beschreven, gericht op de inkoop. Basis hiervoor vormt het extern perspectief. Uiteindelijk wordt in hoofdstuk 5 een diagnose gesteld, waarna in hoofdstuk zes een advies wordt gegeven.

De scriptie is geschreven voor het management van de divisie Catering & Congressen van het Facilitair Bedrijf Utrecht van de Universiteit Utrecht. Tevens is deze scriptie geschreven voor de afdeling Facility Management van de Haagse Hogeschool en een ieder die zich voor dit onderwerp interesseert.

Leeswijzer

Dit rapport bevat begrippen waarvan de uitleg te herleiden is uit de tekst of uit de voetnoten. Indien de betekenis van een begrip om toelichting vraagt wordt dit de eerste keer d.m.v. een nummer en een voetnoot aangegeven.

De divisie Catering & Congressen bestaat uit drie onderdelen: FBU-catering, FBU-congresbureau en Universiteitswinkel Solaris. Als ik het heb over de divisie ‘Catering & Congressen’ dan bedoel ik hiermee alleen FBU-catering; het onderdeel congressen is niet van belang.



Indien er in de scriptie gesproken wordt over inkoop, wordt hiermee de inkoop van goederen bedoeld voor het onderdeel catering van de divisie Catering & Congressen van het FBU. Met goederen worden de producten bedoeld die geleverd worden door de leveranciers van food van de divisie catering.

Citaten en geraadpleegde literatuur worden eveneens aangegeven met een nummer en een voetnoot. Hierbij wordt minimaal de auteur en de titel van de bron vermeld. In de literatuuropgave staan alle gebruikte bronnen op alfabetische volgorde uitgebreider omschreven. Deze literatuuropgave is weergegeven aan het einde van de scriptie op pagina 42. Ook bijlagen worden aangegeven door middel van een nummer en een voetnoot. De bijlagen zijn weergegeven vanaf pagina 47.

Verklaring kernbegrippen

Inkoop: kopen met het doel te verkopen

Inkoopproces: de verschillende fases die doorlopen dienen worden binnen inkoop

FBU: Facilitair Bedrijf Utrecht. Verzorgt de facilitaire dienstverlening van de Universiteit Utrecht

FBU-catering: de afdeling die de catering verzorgt op de diverse locaties van de Universiteit Utrecht. FBU-catering maakt deel uit van het FBU.

Cateringmanagement: het leidinggevend orgaan van de FBU-catering, bestaande uit een divisie manager, een coördinator, een HACCP-medewerker en een algemeen medewerker.

Professionalisering: het beter worden in wat je doet, met het oog op bepaalde doelen

Efficiënt: doelgericht, met een groot en nuttig effect

Middellange termijn: over één tot drie jaar

Totale kosten: de som van alle kosten die gemaakt worden



1 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

§ 1.1 Aanleiding

De ontwikkelingen in de samenleving volgen elkaar snel op, waardoor de eisen en verwachtingen veranderen waaraan de universiteit moet voldoen. Dit betekent dat de universiteit rekening heeft te houden met diverse ontwikkelingen. De druk om te veranderen komt vooral vanuit externe factoren, zoals de overheid en concurrenten. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen toegelicht.¹

Europese kenniseconomie

Europese regeringsleiders hebben afgesproken dat de Europese Unie in 2010 de meest dynamische en concurrerende kenniseconomie van de wereld moet zijn. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor universiteiten. Daarnaast oefent de Nederlandse overheid druk uit op de universiteiten om te innoveren. Voor de verwezenlijking hiervan zijn grote investeringen nodig.

Afnemende overheidsfinanciering

Al enkele decennia lang neemt de overheidsfinanciering van onderwijs en onderzoek af, terwijl het aantal studenten juist toeneemt.

Toenemende concurrentie

Universiteiten concurreren steeds sterker in het binnenhalen van (de beste) studenten. Studenten kiezen bewuster voor de kwaliteit van een opleiding en de beste faciliteiten. Ook op internationaal niveau neemt deze concurrentie verder toe.

De hierboven genoemde ontwikkelingen laten zien dat vooral presteren, maatschappelijk nut en kostenbewustzijn de boventoon voeren. Deze veranderingen stellen hoge eisen aan de diverse diensten van de universiteit. Het Facilitair Bedrijf Utrecht (FBU) heeft met name te maken met het aspect kostenbewustzijn. Om aan de verwachtingen te voldoen en mee te gaan in de ontwikkelingen is geld nodig. De bezuinigingen die hiervoor nodig zijn worden door gevoerd aan alle diensten van de universiteit. Van alle diensten wordt verwacht dat zij de bedrijfsvoering rationaliseren en professionaliseren, om zo bedrijfsvoering van goede kwaliteit, tegen de laagst mogelijke kosten te realiseren. Dit alles met als doel het maximale beschikbaar te stellen voor de kerntaken van de universiteit.

Duidelijk mag zijn dat de universiteit genoodzaakt is constant te veranderen om in te spelen op de trends en ontwikkelingen. In deze ontwikkelingen heeft elk onderdeel van de universiteit een eigen aandeel en een bedrijfsvoering nodig die aansluit op de strategische doelen van de universiteit. Wanneer de universiteit niet meegaat in de trends en ontwikkelingen zal haar bedrijfsvoering verouderen en niet meer kunnen concurreren met andere universiteiten. Dit zou kunnen betekenen dat één van de oudste universiteiten van Nederland haar bestaansrecht verliest.

¹ Strategisch plan 2005–2009, Universiteit Utrecht



§ 1.2 Probleem, doel en verwacht eindresultaat

§ 1.2.1 Probleem

De bezuinigingen binnen de Universiteit Utrecht dwingen FBU-Catering om tot een hogere efficiency te komen. Hierdoor zijn besparingen op allerlei gebieden van groot belang. In het verleden heeft dit al geleid tot onder andere het terugbrengen van bedrijfstijden en het personeelsbestand, en de sluiting van enkele bedrijfsrestaurants. Met het oog op de vele inkoopontwikkelingen en de financiële voordelen van een goed georganiseerde inkoop zoekt het management besparingen ditmaal in het verbeteren van de inkoop situatie. Gelderman en Albronda zeggen het volgende over de invloed van inkoop op het bedrijfsresultaat:

'De belangstelling voor inkoop houdt gelijke tred met de voortdurende stijging van het inkoop aandeel in veel organisaties. Veel organisaties realiseren zich hoeveel geld er gemoeid is met inkoop activiteiten. De productiewaarde van de Nederlandse industrie bijvoorbeeld bestaat gemiddeld voor zeventig procent uit ingekochte materialen en diensten. Dit betekent dat besparingen op de inkopen een belangrijke en directe invloed kunnen hebben op het bedrijfsresultaat. En omgekeerd kunnen kostenstijgingen aan de inkoopzijde het resultaat erg drukken. Als gevolg hiervan is de invloed van inkoop beslissingen op het ondernemingsresultaat vergroot.'²

Uit voornoemde kan de volgende probleemstelling worden herleidt:

'Wat kan het management van de divisie Catering van de Universiteit Utrecht doen om, op middellange termijn, op het gebied van inkoop, de omvang van haar totale kosten te reduceren ten opzichte van 2005?'

§ 1.2.2 Doel en verwacht eindresultaat

Met het verwachte eindproduct wordt getracht een bijdrage te leveren aan een meer efficiënte en effectieve bedrijfsvoering van de divisie catering, zodat het negatieve exploitatieresultaat van FBU-catering kan worden gereduceerd, zonder afbreuk te doen aan de huidige kwaliteit. Het onderzoek resulteert in een adviesrapport waarin een uitspraak wordt gedaan hoe FBU-catering haar inkoop activiteiten efficiënter kan organiseren, plus een implementatieplan.

§ 1.3 Subprobleemstellingen

De volgende subprobleemstellingen worden achtereenvolgens binnen dit rapport beantwoord:

Organisatiebeschrijving

1. Wat doet het FBU en hoe is zij georganiseerd?
2. Wat is de rol van de divisie Catering & Congressen binnen deze organisatie?

Extern perspectief

3. Wat is inkoop?
4. Wat is het belang van inkoop?
5. Welke trends en ontwikkelingen zijn te onderscheiden in inkoop?

² Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'



Intern perspectief

6. Hoe is de inkoop van food georganiseerd binnen FBU-catering?
7. Wie zijn de huidige leveranciers van food binnen FBU-catering en hoe hoog is hun aandeel in het totaal inkoopvolume?
8. Uit wat voor soort producten bestaat het assortiment?
9. Wat is de huidige financiële situatie van de divisie catering?

Diagnose

10. Wat is de gewenste situatie van FBU-catering en welke rol speelt de inkoop situatie hierin?
11. Wat zijn de knelpunten tussen de huidige situatie en de gewenste situatie van de inkoopfunctie van FBU-catering?
12. Op welke wijze kunnen deze knelpunten worden weggenomen?

§ 1.4 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het onderzoek onderverdeeld in zes hoofdstukken: de onderzoeksverantwoording; de organisatiebeschrijving; een extern perspectief; een intern perspectief; een diagnose en een advies.

Binnen dit onderzoek worden in het onderdeel ONDERZOEKSVERANTWOORDING de aanleiding, het probleem, de doelstellingen en de opzet van het onderzoek vastgelegd.

Daarna volgt in het hoofdstuk ORGANISATIEBESCHRIJVING een globale oriëntatie op de Universiteit Utrecht en de divisie Catering & Congressen. Voor deze beschrijving wordt gebruik gemaakt van het door McKensey ontwikkelde 7S-model. Uitgangspunt van dit model is, dat de zeven aspecten van de organisatie met elkaar in evenwicht behoren te zijn. De informatie is verkregen d.m.v. diverse interviews, de website van de het FBU en de eigen ervaring.

In het EXTERN PERSPECTIEF wordt een wordt op basis van de aanleiding een theoretisch en praktisch kader geschetst met betrekking tot de ontwikkelingen op het gebied van inkoop en de vorm van een professionele inkoopfunctie. Hiervoor is gebruik gemaakt van diverse literatuur- en internetbronnen.

Het INTERN PERSPECTIEF geeft een beschrijving van de huidige situatie aan de hand van het extern perspectief. Het perspectief is enigszins gebaseerd op het inkoopplan beschreven door Gelderman en Albronda.³ Gelderman en Albronda typeren deze theorie als basis voor ondernemingen met belangstelling voor inkoop als strategische impact op het bedrijfsresultaat. Door inzicht te verkrijgen in de huidige situatie, zowel intern als extern, kan een passende oplossing worden ontworpen. Hierdoor neemt het rendement van het veranderplan toe. Het intern perspectief wordt afgesloten met een beeldvorming van de gewenste situatie. Het intern perspectief heeft vorm gekregen middels interviews met alle locatiemanagers en het management catering. Daarnaast zijn enkele analysemethoden gehaald uit relevante literatuur. Verder hebben diverse interne beleidsstukken als input gefungeerd. In de DIAGNOSE wordt de kloof tussen de huidige- en gewenste situatie beschreven, waarna een oplossingsrichting gekozen wordt. Deze oplossingsrichting krijgt vorm in het ADVIES. Input voor het advies zijn diverse literatuur- en internetbronnen, interne documentatie, aanbestedingsstukken van derden, een interview met een ervaringsdeskundige én interviews met alle locatiemanagers en het management catering. Ook is medewerking verleend door de huidige leveranciers, in de vorm van gesprekken waarin zij hun vakkennis hebben gedeeld. Tenslotte is een sessie bijgewoond m.b.t. Europese aanbesteding en hebben diverse gesprekken plaats gevonden met een deskundige op het gebied van e-auctions.

³ Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'



§ 1.5 Onderzoekstype

Baarda en de Goede⁴ onderscheiden twee soorten onderzoek: kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Onder kwantitatief onderzoek verstaat men het vergaren van informatie dat betrekking heeft op hoeveelheid, omvang, frequentie, etc. Er wordt dus onderzoek gedaan naar cijfers. Van kwalitatief onderzoek is sprake als onderzoek gedaan wordt naar de aard, de waarde en eigenschappen. Voor dit afstudeerproject wordt gebruik gemaakt van beide typen onderzoek.

In het onderzoek naar een meer efficiënte inkoop binnen FBU-catering wordt onderscheid gemaakt in toetsend, beschrijvend en verkennend onderzoek. Bij een verkennend onderzoek wordt gezocht naar verbanden of verschillen, waarna een hypothese kan worden geformuleerd. In een beschrijvend onderzoek worden onderzoekseenheden beschreven en geordend volgens een bepaald systeem. Tenslotte is er het toetsend onderzoek waarbij wordt bekeken of een bepaalde verklaring klopt.

Het meest voorkomend binnen voornoemd onderzoek zijn het beschrijvend en verkennend onderzoek. Beschrijvend onderzoek wordt gebruikt in het extern perspectief, waarbij op basis van diverse literatuur- en internetbronnen en artikelen uit tijdschriften een theoretisch kader wordt gevormd. Verkennend onderzoek wordt toegepast bij de analyse van de huidige situatie waar, op basis van theoretisch onderzoek een beeld wordt gevormd van het geheel. Ook wordt beschrijvend onderzoek toegepast bij het zoeken naar mogelijkheden om de huidige situatie te verbeteren. Hiervoor wordt gezocht naar verbanden en verschillen.

§ 1.6 Dataverzamelingmethoden

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van theoretisch- en empirisch onderzoek: theoretisch in de vorm van deskresearch; empirisch in de vorm van interviews en observatie.

Aanleiding en probleem van het onderzoek zijn gevonden door het verrichten van deskresearch naar externe marktontwikkelingen en het gebruik van het jaarverslag 2006 van het FBU. Daarnaast door het afnemen van enkele interviews. De organisatiebeschrijving is tot stand gekomen door het afnemen van open interviews, het gebruik van interne documentatie als jaarverslagen en andere beleidsteksten. Ook is informatie gehaald van diverse websites, te maken met de Universiteit Utrecht en het FBU. De beschrijving van de cultuur is gevormd door eigen observatie en ervaringen.

In het extern perspectief wordt door middel van deskresearch uitgelegd wat inkoop is en hoe een inkoopproces in elkaar zit. Verder is gezocht naar externe trends en ontwikkelingen op inkoopgebied. Voor dit onderzoek is zowel in de bibliotheek van de Haagse Hogeschool en op het internet gezocht op diverse inkooprelevante termen. Ook zijn diverse boeken en tijdschriften doorgebladerd en gelezen ter verdieping van het onderwerp. Gevonden literatuur uit boeken heeft hierbij voorrang verkregen op internet en tijdschriften. In het intern perspectief wordt de interne situatie beschreven aan de hand van het extern perspectief. Hiervoor is o.a. gebruik gemaakt van het FBU-inkoopbeleid 2006 en het haccp-handboek. Daarnaast hebben er semi-gestructureerde interviews plaats gevonden met meerdere cateringmanagers, de divisie manager, en de inkoopmanager.

Vervolgens wordt in de diagnose de kloof beschreven tussen de huidige en de gewenste situatie. Hierop volgen enkele oplossingsrichtingen welke bepaald zijn op basis van de voorgaande hoofdstukken. Ook wordt hiervoor enige deskresearch verricht om de gedane keuzes te beargumenteren.

Uiteindelijk wordt in het advies de oplossingsrichting uitgewerkt, waarbij theoretisch onderzoek wordt afgewisseld met empirische onderzoekstechnieken. In dit onderdeel wordt eveneens gebruik gemaakt van gedaan onderzoek uit voorgaande onderdelen.

⁴ Baarda, dhr. D.B.; Goede, dhr. M.P.M. de: 'Basisboek methoden en technieken'

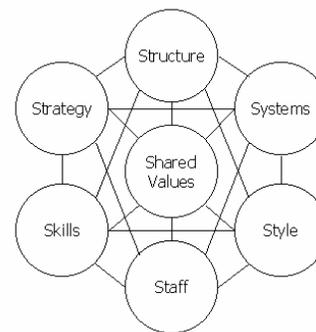


2 ORGANISATIEBESCHRIJVING

Een organisatiebeschrijving fungeert als basis om alle keuzes beter te begrijpen. Elke organisatie is anders en heeft een andere aanpak nodig. Alle beslissingen worden genomen met het oog op de huidige structuur en werking. De diverse onderdelen van een organisatie zijn afhankelijk van elkaar en dienen daarom in evenwicht te worden gehouden.

Om een helder beeld te schetsen van de organisatie wordt het 7S-model van McKinsey toegepast. In dit model wordt rekening gehouden met zeven organisatieaspecten. Uitgangspunt van het model is, dat de zeven aspecten van de organisatie met elkaar in evenwicht behoren te zijn, wil er sprake kunnen zijn van een stabiele organisatie die verzekerd is van haar continuïteit. Uiteraard gaat het daarbij niet alleen om de interne vorm van de zeven aspecten, maar ook om de samenhang tussen deze aspecten en de omgeving.

Figuur 1 Het 7S-model van McKinsey

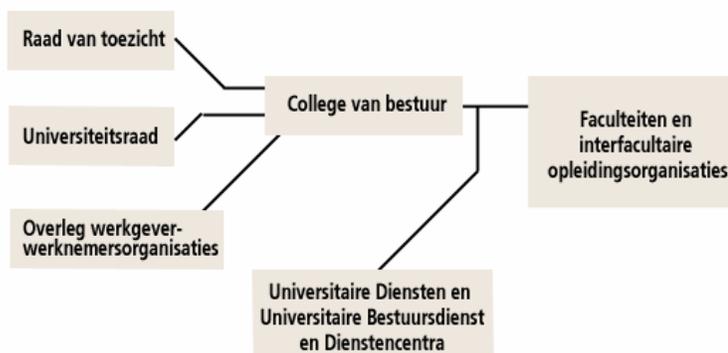


De Universiteit Utrecht

De Universiteit Utrecht is één van de oudste en grootste universiteiten van Nederland. De universiteit is een overheidsinstelling en krijgt daarom subsidie van de overheid. Om een idee te geven van de omvang van de organisatie: in 2004 telde de universiteit 26.787 studenten, verdeeld over 176 opleidingen; waren er 8.224 medewerkers en 705 hoogleraren werkzaam.

De universiteit onderhoudt relaties met zeer veel en zeer uiteenlopende organisaties en instellingen, zoals: Universitair Medisch Centrum Utrecht, Hogeschool van Utrecht, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, Worldwide Universities Network, etc.

De Universiteit Utrecht heeft twee bestuurslagen in haar hoofdstructuur: het universitaire niveau en het niveau van de diensten en faculteiten. Voor beide bestuursniveaus geldt dat er formele medezeggenschapsorganen ingesteld zijn.



Figuur 2 Bestuursstructuur UU⁵

⁵ www.fbu.uu.nl



De divisie Catering & Congressen, waar FBU-catering deel van uit maakt is onderdeel van het Facilitair Bedrijf Utrecht (FBU). Het FBU is één van de Universitaire Diensten. Hierna wordt voor elk onderdeel van het model de situatie binnen FBU-catering besproken.

§ 2.1 Shared values

Het gaat hier om binnen de organisatie door ieder gedeelde waarden. Een kernachtige aanduiding voor: Wat wil de organisatie? Waar staat de organisatie voor?

FBU-catering maakt deel uit van het Facilitair Bedrijf Utrecht (FBU). Het FBU is één van de universitaire diensten van de Universiteit Utrecht. Het FBU biedt verschillende ondersteunende diensten aan: van afvalbeheer en congresorganisatie tot beveiliging en vervoer. FBU-Catering werkt vanuit de volgende bedrijfsfilosofie: 'Het verzorgen van restauratieve diensten voor het College van Bestuur, faculteiten / diensten en individuen behorende tot de universitaire gemeenschap en derden teneinde de primaire processen onderwijs en onderzoek zo effectief mogelijk te doen verlopen tegen zo laag mogelijke kosten'.

§ 2.2 Strategy

Het begrip strategy duidt op de voorgenomen acties van het management: op welke wijze wil de organisatie doeltreffend zijn? Welke doelen heeft men zich gesteld en hoe denkt men die te bereiken?

Binnen de bedrijfsfilosofie zijn een aantal strategische uitgangspunten te onderscheiden, welke gelden voor alle divisies binnen het FBU, namelijk:

A. Marktgericht werken

Het FBU wil haar continuïteit waarborgen door marktconform en marktgericht te werken. Hierbij is er aandacht voor de dienstverlening, het dienstenpakket en de klanten.

B Klantgericht werken

Er wordt gestreefd naar verdere professionalisering door een dienstverlenende attitude van de medewerkers, oog voor detail en uitstraling, een goede prijs / kwaliteitsverhouding en een effectieve klachtenprocedure.

C Bedrijfsmatig werken

Hiervoor wordt gestreefd naar optimalisatie van de beschikbare informatie en communicatie. Tevens wordt gestreefd naar het creëren van inzicht in het primaire proces en extra activiteiten in de bedrijfsrestaurants.

D Milieuvriendelijk werken

Het milieubeleid van het FBU is erop gericht te voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Het FBU volgt de milieu – beleidsmaatregelen zoals die door en voor de UU zijn geformuleerd. Het FBU erkent bovendien een eigen verantwoordelijkheid jegens het milieu en streeft daarom naar vermindering van milieu onvriendelijke activiteiten.

E Mensvriendelijk werken

Het FBU streeft naar verbetering van de veiligheid en bevordering van de gezondheid en het welzijn van de werknemers. Deze voornemens worden jaarlijks opgenomen in een Arbo-jaarplan en tevens jaarlijks geëvalueerd in een Arbo-jaarverslag. Aandachtspunten zijn: ziekteverzuim, opleiding en ontwikkeling van de medewerkers.



§ 2.3 Structure

Structure wijst op de inrichting van de organisatie: taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, informatievoorziening, lijn- en staffuncties

De divisie Catering & Congressen⁶ (hierna genoemd C&C) maakt deel uit van het FBU⁷. C&C biedt diensten aan op het gebied van catering en de organisatie van congressen. Hieronder volgt een beschrijving van de drie afdelingen die onder deze divisie vallen.

FBU Catering

FBU Catering verzorgt de catering in vijftien bedrijfsrestaurants in de binnenstad van Utrecht en op de Uithof. Daarnaast exploiteert zij twee horecalocaties: restaurant- en zalencentrum Bologna en Espressoar Gutenberg. Vanuit diverse locaties kunnen ook lunches, warme maaltijden en koffie- en theevoorzieningen voor vergaderingen of bijeenkomsten worden verzorgd. Ook het restauratief verzorgen van recepties, congressen, open dagen en andere bijzondere activiteiten behoort tot de dienstverlening.

De vijftien kantines van de divisie C&C zijn zowel gevestigd op de uithof, als in de binnenstad van Utrecht. Het gaat hier in totaal om ongeveer 60 FTE's, uitgaande van een veertig-urige werkweek.

FBU Congresbureau

FBU Congresbureau voert de logistieke organisatie van congressen van diverse omvang uit, en functioneert als intermediair bij het ontwikkelen en produceren van alle voor een congres benodigde middelen. Zij ondersteunt ondermeer bij het opstellen van een congresbegroting, het aanvragen van subsidies en budgetbewaking, het regelen van drukwerkbegeleiding, het verzorgen van mailings, de financiële administratie, accommodatie, catering, enzovoort.

Binnen het congresbureau zijn een coördinator, vijf projectleiders en drie ondersteunende medewerkers werkzaam. Samen bezetten zij zo'n zeven á acht FTE's.

Universiteitswinkel Solaris

De Universiteitswinkel Solaris tenslotte, welke allerlei artikelen met de 'Sol' erop verkoopt, maakt eveneens deel uit van de divisie C&C. Solaris heeft een groot assortiment relatiegeschenken voorzien van het universitaire logo. Er zijn twee verkooppunten én een webwinkel.⁸

§ 2.4 Staff

Het betreft hier zowel de 'harde' kant, zoals vakkennis, beloning, opleiding, beoordeling en selectie, als de 'zachte' kant, zoals moreel, motivatie en gedrag.

Eén maal per jaar worden resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (P&O) gevoerd. Doel van deze gesprekken is het tweezijdig vaststellen van het functioneren van de medewerker over een bepaalde periode om de kwaliteit van het werk en de ontwikkeling van de medewerker te verbeteren.

Door de voortdurende ontwikkelingen dienen de medewerkers naar behoefte bij- en of hergeschoold te worden. Deze opleidings- en scholingsbehoeften worden vastgelegd in het opleidingsplan dat ieder jaar wordt opgesteld en in beheer is van de divisie manager.

⁶ Bijlage 1. Organogram divisie Catering & Congressen

⁷ Bijlage 2. Organogram FBU

⁸ www.fbu.uu.nl



Uitgangspunten voor het opleidingsplan zijn:

- Verwachte benodigde kennis en vaardigheden in de markt
- Opleidingsvereisten vanwege wettelijke voorschriften
- Opleidingsvereisten vanwege HACCP of ISO (14001 en 9001-2000)
- Het beschikbare budget

Minimale opleidingseisen personeel:

- Coördinator: HBO opleiding op vakgebied en leidinggevende ervaring
- HACCP- coördinator: HACCP-kennis
- Cateringmanager: MBO opleiding op vakgebied + OCC B diploma⁹
- Cateringmedewerker: HACCP-kennis / OCC B diploma

Uit kostenoverwegingen worden sinds enkele jaren cateringmedewerkers op locatieniveau bij ontslag of vertrek vervangen door medewerkers van cateraar Sodexho. Deze medewerkers fungeren als oproepkracht, wat op termijn goedkoper is dan vast personeel. Met name als er tijdelijk minder personeel nodig is. Oproepkrachten zijn daarnaast flexibeler en kunnen worden ingezet op de momenten dat het daadwerkelijk nodig is, rond lunchtijd. Door dit personeel uit te besteden aan cateraar wordt bovendien vakkundig en ervaren personeel ingehuurd.

§ 2.5 Systems

Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie. Bijvoorbeeld administratie-, budgetteringssystemen, orderafwikkeling, klachtenbehandeling, planning en prioriteitsstelling, beoordelingssystemen, promotielijnen enz.

Omdat er uiteraard vele procedures binnen de organisatie zijn licht ik er twee belangrijke uit.

Inkoop- en bestelprocedure

De divisie beschikt over een haccp-handboek met hierin o.a. een procesbeschrijving van het inkoopproces. Hierin staan exact de verantwoordelijkheden, de werkwijze, de inkoopbevoegdheden en de inkoopbewaking omschreven. Tevens zijn inkoop- en leveringsvoorwaarden, leveranciersselectie en fax- en bestellijsten voor iedereen toegankelijk via het digitale haccp-handboek. De bestellijsten bijvoorbeeld, zijn specifiek toe gesplitst op elke locatie, zodat alleen producten kunnen worden besteld die tot het assortiment van deze locatie behoren.

Bij ontvangst van de bestellingen worden alle goederen gecontroleerd op temperatuur, verpakking, hoeveelheid, etc. Dit wordt door een willekeurige medewerker uitgevoerd. Bij gebrekkige leveringen, onduidelijkheid, klachten, etc. kan een locatiemanager/beheerder een digitaal klachtenformulier invullen en deze mailen naar de staf, die het afhandelt.

Klachtenafhandeling

Het Servicemeldpunt fungeert als meldpunt voor klachten, wensen, informatie en storingen. Zij communiceert met de relevante personen en koppelt terug naar de melder over de voortgang en de afhandeling.

Een klacht kan wordt ingediend door een e-mail te sturen of te bellen naar het servicemeldpunt. De gegevens worden hier vermeld in een speciaal programma, waaruit o.a. de status en de frequentie van de klacht kan worden afgelezen.

⁹ Een OCC B diploma ontvangt men na het voldoen van de opleiding tot cateringmedewerker



§ 2.6 Skills

Wat kan de organisatie goed, waarin blinkt zij uit? Dat kan dienstverlening zijn, innovatievermogen, marketing, degelijkheid, productietechnologie enz. Anders gezegd, wat is de kenmerkende kennis en kunde?

FBU-catering heeft zich door de jaren heen goed kunnen ontwikkelen. De vele ervaring heeft er toe geleid dat het huidige aanbod aansluit op de vraag en de communicatie prettig en doelgericht verloopt. Er zijn over het algemeen heldere procedures ontwikkeld en men houdt zich aan de wettelijk geldende regels.

§ 2.7 Style

De stijl komt tot uiting in het gedrag van management en medewerkers. Het is de manier van (samen)werken die kenmerkend is voor de organisatie, zich uitend in kleine en grote dingen.

Binnen het FBU hangt een informele sfeer. Er wordt getutoeerd; deuren staan open en iedereen loopt zonder afspraak bij elkaar naar binnen. Er wordt met elkaar geluncht en iedereen is erg geïnteresseerd in de belevenissen en gevoelens van zijn / haar collega's. De meeste mensen zijn gemakkelijk in de omgang en staan erg open voor contact. Vaak wordt er dan ook gezellig gekletst en gelachen tussen het werk door. Qua kleding is men verzorgd, maar niet strak in pak. Een nette spijkerbroek is prima. Wel wordt er qua kleding rekening gehouden met eventuele afspraken die dag.

Met het oog op de organisatietheorie van Keuning en Eppink¹⁰ lijkt de organisatie van FBU-catering vooral op het systeemmodel. Keuning en Eppink omschrijven een dergelijke organisatie als een organisatie die als één geheel functioneert en een gezamenlijk belang nastreven. De verbanden tussen de onderdelen zijn stabiel en men gebruikt elkaars kennis. Daarnaast is men idealistisch en houdt men graag vast aan oude gebruiken. Dit laatste heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de leeftijd en het opleidingsniveau van de medewerkers op locatie. Met name de locatiemanagers zijn wat ouder en minder flexibele dan bijvoorbeeld twintigers. Daarnaast is het voor hoger opgeleiden meestal begrijpelijker dat een organisatie wil professionaliseren en veranderen.

Conclusie

FBU-catering maakt deel uit van het FBU, wat de facilitaire dienstverlening verzorgt voor de Universiteit Utrecht. FBU Catering verzorgt de restauratieve voorziening in vijftien bedrijfsrestaurants van de universiteit en exploiteert daarnaast twee horecalocaties. Zij streeft ernaar de primaire processen zo effectief mogelijk te doen verlopen tegen zo laag mogelijke kosten'. De heldere en nauwkeurig omschreven procedures en de vele ervaring zijn sterke punten van FBU-catering. Verder is men bereid te veranderen, om zo samen bepaalde doelen na te streven, zolang dit geleidelijk aan gebeurt.

¹⁰ Keuning, dr. D./ Eppink, dr. D.J.,: 'Veranderingen in organisaties: theorie en praktijk'



3 EXTERN PERSPECTIEF

Het extern perspectief vormt een theoretisch en praktisch kader op basis van literatuurstudie en enkele mondelinge interviews. Het externe perspectief richt zich hoofdzakelijk op het verzamelen en samenvatten van relevante informatie met betrekking tot inkoop. Het gaat erom een beeld te krijgen van de omgeving waarin de inkoop functioneert en mogelijke ontwikkelingen die zich hier in de komende periode kunnen voordoen.

§ 3.1 Definitie begrip inkoop

Het beroep van inkoper komt al voor in de oudste historie: als iemand iets niet kan krijgen, dan zit er niets anders op dan hetgeen te kopen: voor geld, voor een ander goed óf voor een wederdienst. Inkopen is nauw verbonden met het doen van zaken. Met de groei en ontwikkeling van zaken doen is ook de professie van inkoop gegroeid tot wat het vandaag is: een zeer belangrijke functie in een organisatie. Het woordenboek geeft de volgende omschrijving van het begrip inkoop:

'Inkoop is kopen met het doel om die weer te verkopen'¹¹

Voor het begrip 'inkoopfunctie' geven Gelderman en Albronda de volgende definitie:

'Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken.'

Vaak wordt aan deze laatste omschrijving een normatief element toegevoegd en wordt de taak van de inkoopfunctie als volgt omschreven: ervoor zorgen dat

- de juiste producten
- van de juiste kwaliteit
- op de juiste plaats
- in de juiste hoeveelheden
- tegen de juiste prijs

beschikbaar zijn voor de organisatie.

In deze benadering kunnen we drie aspecten benadrukken:

- een technisch aspect: de juiste producten van de juiste kwaliteit;
- een logistiek aspect: de producten moeten op de juiste tijd en plaats beschikbaar zijn;
- een commercieel aspect: tegen de juiste prijs c.q. tegen de laagste integrale kosten.

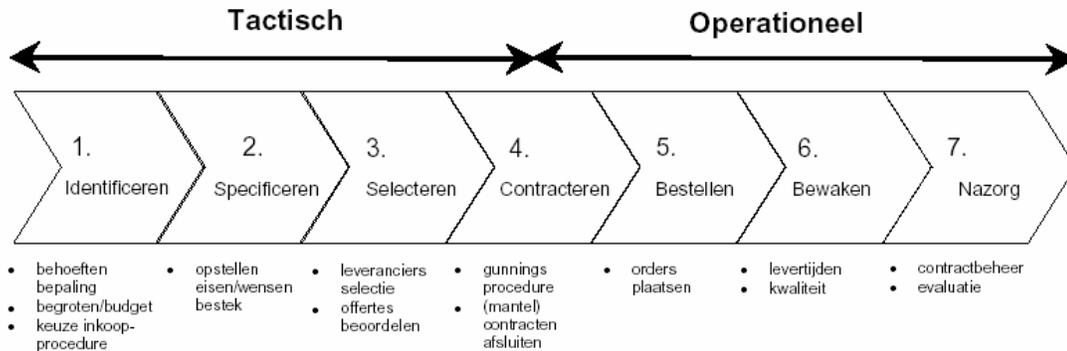
Het vervullen van inkoopfuncties impliceert altijd een externe oriëntatie: inkopers moeten nadrukkelijk oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving, met name leveranciersmarkten. Inkopen is uiteraard geen doel op zich. Er wordt ingekocht met het oog op de interne bedrijfsvoering. Inkopers moeten hun externe oriëntatie daarom altijd koppelen aan een interne oriëntatie.¹²

¹¹ Van Dale: handwoordenboek der Nederlandse taal, 9^e druk

¹² Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'

§ 3.2 Het inkoopproces

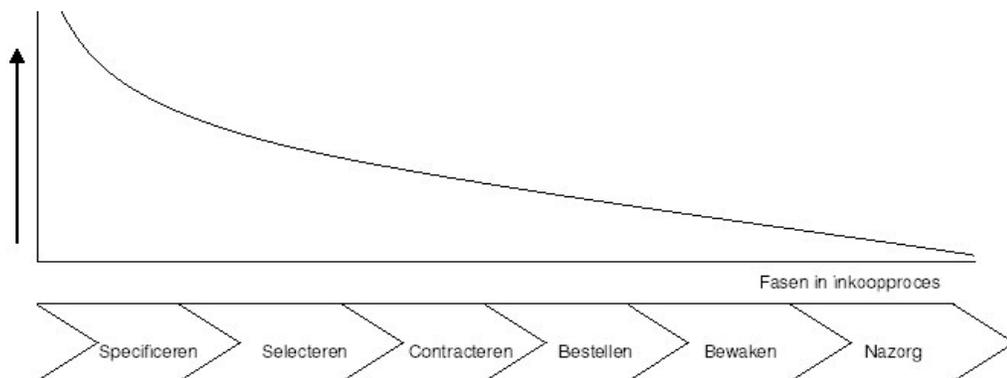
Binnen een professioneel inkoopproces worden fasen¹³ onderscheiden die nauw met elkaar samenhangen. Het inkoopproces begint met de constatering van een probleem en eindigt met de beschikbaarstelling van het gevraagde (gekochte) product aan de gebruiker binnen de organisatie. De kwaliteit van de output van een fase bepaalt de kwaliteit van de input van de daaropvolgende fase. In onderstaand figuur zijn de diverse fasen weergegeven:



Figuur 3 Schematische weergave van het inkoopproces¹⁴

Het tactische gedeelte heeft betrekking op alle activiteiten tot aan de totstandkoming van het contract. Het operationele gedeelte gaat uit van de aanwezigheid van een contract en omvat alle resterende activiteiten om de producten of diensten te verkrijgen.

In de literatuur is men het erover eens dat binnen een professionele inkoopfunctie ligt de nadruk op de tactische fasen van het inkoopproces en veel minder op de bestelfunctie. Als belangrijkste fasen worden de specificatiefase en (in mindere mate) de selectiefase genoemd, omdat hierin de meeste invloed op de integrale kosten uitgeoefend kan worden. Onderstaande figuur toont aan dat de mate waarin de totale kosten beïnvloed kunnen worden, duidelijk afneemt met de fase van het inkoopproces.



Figuur 4 Invloed van het inkoopproces op de integrale kosten¹⁵

¹³ Bijlage 3. Fasen van het inkoopproces

¹⁴ www.arnhem.nl

¹⁵ www.nevi.nl



§ 3.3 Het belang van de inkoopfunctie

Steeds meer zaken die de organisatie vroeger zelf deed, worden langzaam maar zeker van externe leveranciers betrokken: de gemiddelde Nederlandse onderneming besteedt zeventig procent van haar omzet aan ingekochte goederen en diensten. Dit leidt tot toenemende specialisatie binnen het netwerk van ondernemingen: portiersdiensten, beveiliging, transport, catering, schoonmaak, repro, technische dienst, werving en selectie, opleidingen en training, administraties, rechtshulp, verzekeringen, etc. tot de meest intieme onderdelen van het bedrijfsproces gaat het door. Veel bedrijven hebben de meest cruciale kennis niet om hun eigen bedrijfsvoering uit te kunnen voeren.¹⁶

Deze ontwikkeling leidt ertoe dat het inkoopandeel een stijgende lijn laat zien. Bedrijven worden steeds afhankelijker van de leveranciers, waardoor het belang van inkoop steeds belangrijker wordt. Van Weele¹⁷ ziet voor de inkoopfunctie de volgende primaire taken en verantwoordelijkheden:

- zorgen voor de continuïteit van het bedrijfsproces;
- inkoopgebonden kosten reduceren;
- de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten verminderen;
- bijdragen leveren aan technische product- en procesvernieuwing (door de inbreng van leveranciers).

§ 3.4 Trends en ontwikkelingen in inkoop

In de inkoopwereld is een omslag gaande. De ontwikkelingen komen niet uit de lucht vallen. Ze hebben te maken met allerlei veranderingen op verschillende gebieden. Te denken valt aan: regels van overheidswege (aanbestedingen, milieueisen), technologische veranderingen, veranderende concurrentieverhoudingen en nog veel meer. Inkoop kan niet achterblijven. De inhaalslag legt wel een enorme druk op de schouders van de inkopers. Inkoop moet professionaliseren, en dat gebeurt in een rap tempo.¹⁸

Enkele belangrijke inkoopontwikkelingen:^{19 20}

1. Elektronisch inkopen (internet, www);²¹

Het besparingspotentieel van elektronisch inkopen ligt vooral in de facilitaire inkoop. Facilitaire inkoop is nogal arbeidsintensief. Producten worden van relatief veel leveranciers betrokken in kleine orders, waardoor veel tijd (en kosten) nodig is voor een klein deel van het volume. Elektronisch inkopen vermindert deze tijdsbesteding door automatisering van het bestelproces.

Deze trend speelt al enkele jaren, maar de uiteindelijke gevolgen ervan kunnen nog maar beperkt worden overzien. Over tien jaar is het aantal mogelijkheden op het gebied van inkoop via nieuwe communicatietechnieken nog verder toegenomen. Inkoop vindt dan wellicht vooral plaats op virtuele marktplaatsen.

¹⁶ Kamann, dhr. D.J.F.: 'Inkoop vanuit een netwerkperspectief'

¹⁷ Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'

¹⁸ Momma-Vermaak, mr. E.: 'Inzicht in inkopers' (2006). www.gea.nl

¹⁹ D. van Damme (2004): 'Internationale ontwikkelingen in inkoop'. www.bbt.utwente.nl

²⁰ www.nevi.nl

²¹ Bijlage 4. Electronisch inkopen



2. Kostenbeheersing over de gehele keten (strategisch costmanagement);

Dit is een procesgerichte ontwikkeling met als doel het gezamenlijk opbouwen van een sterke concurrentiepositie voor de gehele keten; van leverancier tot consument.

Een voorbeeld hiervan is *transfer pricing*. Bij deze methode worden interne kosten doorbelast aan de verschillende afdelingen. Het leverende organisatieonderdeel brengt haar werkelijke uitgaven van de dienst in rekening bij het afnemende organisatieonderdeel. Hierbij zijn de door belaste bedragen gebaseerd op marktprijzen. Doel van deze methode is het kostenbewust maken van de afdelingen, waardoor de totale kosten kunnen worden beperkt.

3. E-auctioning;²²

Een nieuwe ontwikkeling in het vak is het inkopen via online veilingen en marktplaatsen. Dit heet e-auctioning. Online veilingen worden voornamelijk ingezet voor de inkoop van concrete producten en diensten, zoals facilitaire diensten, kantoorartikelen en ICT. Uit een onderzoek in Nederland blijkt dat van de organisaties die nog geen ervaring hebben met e-auctioning (50%), de helft verwacht het middel te gaan inzetten. De organisaties die er wel ervaring mee hebben, zullen online veilingen alleen maar meer gaan toepassen.²³

Voordelen van een e-auction zijn:

- Intensief en gelijktijdig onderhandelen met zo veel leveranciers als gewenst;
- Forse en concrete besparingen door toegenomen markttransparantie.

4. Mondialisering;

Concurrentie zet steeds meer organisaties aan tot (internationale) fusies of tot vestiging in het buitenland. Bovendien is afstand minder een beperkende factor als het gaat om het kiezen van leveranciers. Denk hierbij aan het doen van Europese aanbestedingen door overheidsinstellingen.

Europees aanbesteden is de verwerving van producten en diensten waarbij de Europese regelgeving gevolgd wordt. Vanaf 1 juli 1993 is iedere overheidsinstelling dat een dienstverleningscontract aangaat boven het drempelbedrag verplicht Europees aan te besteden. Deze regelgeving is ontwikkeld om de integratie in Europa te bevorderen. Door de regels is het mogelijk dat ook bedrijven in andere Europese landen opdrachten voor buitenlandse overheden of overheidsgerelateerde instellingen vervullen.²⁴ Omdat Europese aanbesteding een dwingende zaak is staat een strenge sanctionering op ontduiking. Onjuiste toepassing of bewust / onbewust buiten het kader stappen kan daardoor vervelende en vooral ook dure gevolgen hebben. Om deze reden dient men zich goed te verdiepen in de aanbestedingsprocedures, zodat een gedegen voorbereiding kan worden genoten.

Een opdracht dient Europees aanbesteed te worden als: ²⁵

- de opdrachtgever een aanbestedende organisatie is die aanbestedingsplichtig is;
- de opdracht valt onder het type dat Europees aanbesteed moet worden;
- de waarde van de opdracht boven het drempelbedrag ligt.²⁶

²² Bijlage 5. Elektronische veilingen

²³ www.carrieretijger.nl

²⁴ www.ispwijzer.nl/ispwijzer/files/contracteren-checklist_europees_aanbesteden/file

²⁵ Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J.-P.

²⁶ Bijlage 6. Europees aanbesteden



5. Outsourcing;

Outsourcing kan worden gedefinieerd als het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, bijvoorbeeld door het overdragen van activiteiten of door het inhuren van externe deskundigen voor specifieke projecten. Outsourcing wordt steeds populairder. Het uitbesteden van bedrijfsprocessen die niet tot de kernactiviteiten van een bedrijf behoren, is vooral geliefd vanwege de in het oog springende voordelen. Minder kopzorgen, minder kosten, meer flexibiliteit en kwaliteit zijn de belangrijkste. Maar het pakt niet altijd zo voordelig uit. Een goede afweging is noodzakelijk. Sinds enkele jaren richten steeds meer ondernemingen zich vooral op hun kernactiviteiten, hun 'core business'. Logisch, want daarin onderscheidt het bedrijf zich van andere en daar kan de winst gemaakt worden. Alle bedrijfsprocessen die deze kernactiviteiten ondersteunen, zoals de salarisadministratie, de automatisering, het debiteurenbeheer, maar ook de catering, schoonmaak en beveiliging, kunnen net zo goed of misschien wel beter uitbesteed worden aan bedrijven voor wie deze activiteiten nu juist de core business vormen. Dat gebeurt dan ook op grote schaal.

Conclusie

Het inkoopproces in een professionele organisatie bestaat uit een operationeel en een tactisch proces. Binnen een professionele inkoopfunctie ligt de nadruk op de specificatiefase, in het tactische deel van het inkoopproces. Deze fase oefent de meeste invloed uit op de integrale kosten.

Bedrijven worden steeds afhankelijker van de leveranciers, waardoor het belang van inkoop steeds belangrijker wordt. Door allerlei nieuwe regelgeving, concurrentie en inkoopontwikkelingen moet inkoop in hoog tempo professionaliseren.



4 INTERN PERSPECTIEF

In het interne perspectief wordt de huidige inkoop situatie beschreven zoals deze momenteel is binnen FBU-catering. Het rendement van een veranderplan is veel hoger als vooraf de nodige aandacht is besteedt aan het analyseren van de huidige situatie. Een analyse van de huidige inkoop situatie verschaft inzicht in het huidige functioneren, waardoor knelpunten kunnen worden onderschept en mogelijk verholpen.

De analyse is deels vorm gegeven aan de hand van inkoopmodel dat Gelderman en Albronda²⁷ omschrijven. Het omvat de volgende aandachtsgebieden:

1. Inkoopproces;
2. Methoden en procedures;
3. Organisatie en personeel;
4. Informatiesystemen.

Naast behandeling van bovengenoemde aandachtsgebieden wordt tevens inzicht verschaft in de inkoop situatie door middel van een crediteurenanalyse, een quickscan, en een financieel overzicht.

§ 4.1 Het inkoopproces

Ondanks alle verschillen zijn er enkele algemene eisen te stellen die met name wijzen op het belang van helderheid: het moet duidelijk zijn wie per fase welke activiteiten ontplooit en met welke gewenste uitkomsten. Hier volgt een korte toelichting op de handhaving van de diverse fasen:

§ 4.1.1 Procesbeschrijving

Specificeren

Het in te kopen product of de in te kopen dienst wordt door de divisie manager gespecificeerd, waarbij de afdeling inkoop de opdracht heeft tot advisering. FBU-catering specificeert met het doel de in te kopen goederen en diensten zo objectief mogelijk te beschrijven en vast te leggen. Daar waar nodig is kan de inkoop afdeling, indien gewenst een actieve rol spelen bij het vaststellen van specificaties.

FBU-catering is HACCP-gecertificeerd. Binnen gecertificeerde omstandigheden, zoals HACCP, dienen product specificaties zo veel mogelijk aanwezig te zijn. FBU-catering beschikt wel over product omschrijvingen van producten uit het huidige assortiment, maar ontvangt deze pas nádat een product in het bestand is opgenomen. Er wordt niet van tevoren gespecificeerd wat, en met welk doel met iets wil. De product omschrijvingen zijn verder ongestructureerd en daardoor onoverzichtelijk. Van elk product dat wordt toegevoegd aan het assortiment van FBU-catering ontvangt zij een product beschrijving van de leverancier. Hierop staan alle wettelijk voorgeschreven onderdelen. Deze product omschrijvingen worden bewaard in een multimap. De map is gesorteerd op leverancier. De map is echter niet up-to-date en de mate van sortering is onvoldoende om voldoende overzicht te bewaren.

²⁷ Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'



Selecteren

Door prequalificatie, gebaseerd op minimale kwaliteitseisen wordt, een eerste selectie van leveranciers gemaakt. Dit gebeurt op basis van marktonderzoek en soortgelijke transacties in het verleden. In deze fase zijn ook de andere stafmedewerkers van catering betrokken. Vervolgens worden minimaal twee offertes aangevraagd. De aanvragen zijn eenduidig en zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Daar waar relevant worden de bestaande inkoopvoorwaarden van het FBU opgenomen. Uiteindelijk worden de offertes geanalyseerd en vergeleken door de afdeling inkoop, waarna een rapportage met een advies wordt afgeleverd bij de divisie manager.

Contracteren

Na offerte-evaluaties en vergelijk is het opnieuw de taak van de inkoopafdeling over de offertes te onderhandelen over de prijs en/of leveringsvoorwaarden. Eventueel wordt de leverancier gevraagd om een conceptcontract op te stellen. Dit wordt door de divisie manager beoordeeld. Indien dit beter lijkt stelt FBU-catering zelf een contract op. Regelmatig wordt een beroep gedaan op de deskundigheid van de afdeling Juridische Zaken van de universiteit.

Het FBU beschikt intern over een mantelcontract en algemene inkoopvoorwaarden, waar alle divisies gebruik van maken. De inhoud van deze stukken is algemeen en bevat geen informatie die specifiek gericht is op FBU-catering.

Met diverse leveranciers zijn verdere afspraken gemaakt rondom bonuskortingen. Het gaat hier om kwantumkortingen. Door de grote afname van de universiteit bij de leveranciers, wordt jaarlijks een korting gegeven, gelijk aan een afgesproken percentage van de omzet.

In de praktijk blijken weinig afspraken daadwerkelijk te zijn vastgelegd in een contract. Men is niet ontevreden over het huidige verloop, maar het vastleggen van afspraken maakt de positie van FBU-catering wel sterker, doordat leveranciers daadwerkelijk kunnen worden aangesproken op het niet nakomen van afspraken.

Bestellen

FBU-catering bestelt zelf bij de gekozen leveranciers. Binnen de diverse locaties worden bestellingen geplaatst door de manager/beheerder of de assistent. In de bestelfase maakt men gebruik van internet en fax. Sommige leveranciers bieden een elektronisch bestelprogramma, zoals Deli-XL. Deze vorm van elektronisch inkopen is erg functioneel. Waar FBU-catering echter tegenaan loopt, blijkt de mogelijkheid voor de locatiemanagers om al het gewenste te kunnen bestellen, ook producten waarvan het management dit liever niet heeft. Voor het plaatsen van een bestelling kan eenvoudig een bestelformulier worden gedownload uit het handboek op de website van het FBU. Dit bestelformulier bevat het actuele assortiment, waardoor de bestellingen afgebakend zijn. Na het invullen van de bestelling kan dit formulier naar de betreffende leverancier worden gefaxt.

Bewaken

Ook het bewaken van een goede afhandeling van orders wordt door de afdelingen zelf gedaan. Gekoppeld aan een factuurcontrole en de betaling.

Bij ontvangst van de bestellingen worden alle goederen gecontroleerd op temperatuur, verpakking, hoeveelheid, etc. Dit wordt door een willekeurige medewerker uitgevoerd. Bij gebrekkige leveringen, onduidelijkheid, klachten, etc. kan een locatiemanager/beheerder een digitaal klachtenformulier invullen en deze mailen naar de staf, die het afhandelt. Als blijkt dat er veel klachten over één leverancier zijn, dan wordt de betreffende leverancier uitgenodigd voor een gesprek om de klachten te bespreken met een staf lid van FBU-catering en een medewerker van de afdeling inkoop.



De leveranciers worden jaarlijks beoordeeld door het cateringmanagement²⁸. Het doel van deze leveranciersbeoordeling is dat ingekocht wordt bij leveranciers die voldoen aan de gestelde eisen. De geselecteerde leveranciers worden beoordeeld op acht aspecten:

- Documentatie;
- Relatie en contact;
- Prijsstelling;
- Kwaliteit;
- Arbo & milieu
- Leveringssnelheid
- Facturering;
- Service.

De toe te kennen waardering ligt tussen de cijfers 1 en 4:

1. = slecht
2. = matig
3. = voldoende
4. = goed

De kwaliteitsafdeling van de Universiteit verzamelt de beoordelingen in een overzicht en berekent de score per leverancier. De divisie manager en de HACCP-coördinator bespreken vervolgens de beoordeling met de leverancier. Hieruit voortkomende actiepunten worden opgenomen in de werkbepreking en indien nodig in de HACCP-werkgroep.

FBU-catering hecht grote waarde aan de kwaliteit van haar assortiment. Zij steekt veel energie in controle van haar leveranciers en hierdoor de bewaking van haar kwaliteit, zowel op tactisch als operationeel niveau. Helaas kunnen leveranciers door het ontbreken van contracten wel worden aangesproken op hun gebreken, maar voor het uitvoeren van sancties is onvoldoende vastgelegd.

Factuurcontrole

Creditnota's worden door de leveranciers direct naar de het Algemeen Diensten Centrum (ADC) verstuurd, Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het softwareprogramma 'Basware'. Met dit programma worden facturen gecodeerd, gerouteerd en gefiatteerd. De factuur belandt uiteindelijk via het systeem bij de divisie manager, die akkoord dient te gaan met de factuur.

'Basware' maakt de gehele factuurcontrole vele malen overzichtelijker en sneller. Elke stap is zichtbaar en kan worden gecontroleerd. Daarnaast kunnen er veel minder fouten worden gemaakt.

§ 4.1.2 BIOCA-analyse

In het verlengde kunnen inkoopprocessen worden geanalyseerd met behulp van de BIOCA-analyse. Doel van deze analyse is om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende medewerkers in kaart te brengen door ze te koppelen aan fasen van het inkoopproces. Er worden hiervoor drie kernelementen gecombineerd:

²⁸ de staf van FBU-catering bestaat uit: divisie manager, locatiecoördinator, haccp-medewerker, algemeen staf lid



1. Fasen van het inkoopproces;
2. Functionarissen die bij het inkoopproces betrokken zijn;
3. Rollen die deze functionarissen vervullen.

De letters BIOCA staan voor de volgende activiteiten:

- B = Beslissen
- I = Informeren
- O = Ondersteunen (van de beslisser)
- C = Consulteren (bij de uitvoering van de werkzaamheden)
- A = Autoriseren (van beslissingen)

De BIOCA-analyse maakt duidelijk hoe complex inkoopprocessen (kunnen) zijn. Ook kan duidelijk worden dat bepaalde taken en verantwoordelijkheden niet of niet eenduidig geregeld zijn.²⁹

Figuur 5. BIOCA-analyse FBU-catering

	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	Factuurcontrole
Cateringmanager/-beheerder	O			B	B	
Cateringstaf	I/O/C	I/O/C	I/O/C	I/O/C	I/O/C	I/O/C
Manager divisie Catering	B/A	B/A	B/A	O/C	O/C	B/A
Afdeling inkoop	O/C	O/C	O/C			
Juridische Zaken			O/C			
Bedrijfsbureau/ADC						O/C/A

Voorgaande analyse laat duidelijk de diverse rollen zien. De cateringstaf heeft gedurende het gehele inkoopproces een ondersteunende en consulterende rol; de divisie manager heeft de beslissende en autoriserende rol. Bij de daadwerkelijke bestelling en de bewaking van de order liggen deze verantwoordelijkheden bij de locatiemanager zelf.

De inkoopafdeling en juridische zaken hebben een belangrijke adviesrol in de tactische fasen van het inkoopproces. Deze ondersteuning is erg belangrijk, gezien het belang van de eerste fasen.

De taken binnen FBU-catering t.o.v. inkoop en de rol die de afdeling inkoop van het FBU hierin speelt zijn duidelijk verdeeld en sluiten aan op de kennis en deskundigheid van de diverse medewerkers en afdelingen. Op gebieden waar FBU-catering weinig kennis van heeft, zoals rechts- en inkoopkennis haalt zij deskundigheid binnen vanuit andere afdelingen. Op deze manier is een goed samenspel georganiseerd, zodat optimale resultaten kunnen worden geboekt.

§ 4.2 Methoden en procedures

De divisie beschikt over een haccp-handboek met hierin o.a. een procesbeschrijving van het inkoopproces. Hierin staan exact de verantwoordelijkheden, de werkwijze, de inkoopbevoegdheden en

²⁹ Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'



de inkoopbewaking omschreven. Tevens zijn inkoop- en leveringsvoorwaarden, leveranciersselectie en fax- en bestellijsten voor iedereen toegankelijk via het digitale haccp-handboek. De bestellijsten bijvoorbeeld, zijn specifiek op elke locatie toe gesplitst, zodat alleen producten kunnen worden besteld die tot het assortiment van deze locatie behoren. De enige leverancier waarvoor dit niet is ontworpen, is Deli-xl, dit komt omdat op de website van Deli-XL online kan worden besteld en het gehele assortiment inzichtelijk is. Hierdoor kunnen locatiemedewerkers helaas ook producten inkopen die het cateringmanagement eigenlijk niet wenst.

§ 4.3 Organisatie en personeel

De catering van de universiteit is verspreid over vijftien locaties. Binnen de grotere vestigingen is een cateringmanager werkzaam. De cateringmanager functioneert zowel als teamleider en als medewerker restauratieve voorzieningen. De cateringmanagers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Zij sturen o.a. het team aan, voeren personeelsgesprekken, worden het cateringmanagersoverleg bij, plaatsen bestellingen en doen de administratie op locatieniveau. De cateringmanagers hebben daarnaast inspraak in de samenstelling van het assortiment. Op de kleinere, éénman-locaties is i.p.v. een cateringmanager, een cateringbeheerder werkzaam. Verschil is dat de cateringbeheerder geen teamleider is. Het cateringmanagement bepaald het assortiment van de diverse vestigingen. Daarnaast onderhouden zij het contact met de leveranciers en controleren de facturen.

Binnen catering wordt gewerkt volgens een concept van gedwongen winkelnering. Dit houdt in dat alle locaties verplicht zijn voorzieningen, diensten, producten en expertise af te nemen bij dezelfde aanbieders, welke zijn aangewezen door het cateringmanagement.

Het aantal FTE's binnen FBU-catering ligt op ongeveer zestig, uitgaande van een 40-urige werkweek.

§ 4.4 Informatiesystemen

Binnen catering zijn verschillende informatie- en communicatiesystemen werkzaam.

Internet vormt hoofdzakelijk een rol in de eerste twee fasen van het inkoopproces. Een eenvoudige manier om de mogelijkheden qua assortiment en aanbieders te verkennen is surfen op internet.

In de bestelfase maakt men gebruik van internet en fax. Deli-XL beschikt over een eigen bestelprogramma op internet. De bestellijsten van de andere leveranciers zijn te downloaden op de site van het FBU en worden per fax verstuurd. Bij het bewaken van de inkoop wordt met name e-mail en telefoon toegepast. Bij klachten kan elke manager een digitaal formulier mailen naar het stafbureau, die de zaak telefonisch of via e-mail afgehandeld.

§ 4.5 Crediteuren

Een crediteurenanalyse is een kwantitatieve analyse van inkoopvolumes, onderscheiden naar leveranciers. Omdat in de huidige situatie gewerkt wordt met meerdere leveranciers is het doen van een dergelijke analyse een goede manier om inzicht te verschaffen in de afzet. Lennartz c.s. (2000) noemen drie indicatoren die (doorgaans) aantonen of en zo ja, waar verbeteringen mogelijk zijn:

1. Grote inkoopvolumes bieden doorgaans een hoog besparingspotentieel;
2. Veel leveranciers zijn een indicatie voor versnipperde inkoop;
3. Relatief veel facturen met een lage waarde is een indicator voor het ontbreken van raamovereenkomsten of afspraken over de afhandeling van inkopen in bestaande contracten.



De crediteurenanalyse bestaat uit een zogenaamde ABC-analyse. De ABC-analyse is een techniek waarmee de leveranciers ingedeeld worden in categorieën (A, B of C). Er wordt een lijst opgesteld van leveranciers in volgorde van aflopende bijdrage aan de inkoopomzet over een bepaalde tijdsperiode. In een derde kolom noteert men de cumulatieve waarde.³⁰ De abc-analyse³¹ is weergegeven in de bijlagen.

Categorie A: 10% van de leveranciers vormen 60% van de afzet

De analyse laat zien dat slechts twee leveranciers verantwoordelijk zijn voor meer dan zestig procent van de totale afzet in 2005. Dit is ook niet erg vreemd, omdat het beide totaalleveranciers betreffen en hierdoor een breed assortiment kunnen aanbieden.

Categorie B: 15% van de leveranciers vormen 30% van de afzet

Op de derde en vierde plaats zijn de leveranciers van brood en zuivel te vinden. Beiden zijn zij leverancier van een beperkt, eenzijdig assortiment, maar verhoudingsgewijs verantwoordelijk voor twee belangrijke productgroepen. Ook valt onder deze categorie de wijnleverancier. Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de grotere waarde van alcoholische dranken.

Categorie C: 75% van de leveranciers vormen 10% van de afzet

Onder categorie C vallen de meeste leveranciers. Zij zijn verantwoordelijk voor een beperkt deel van de totale omzet. Bij een groot aantal leveranciers komt dit doordat zij niet aan alle locaties leveren.

Het grote aantal kleine leveranciers heeft te maken met de aard van deze producten. Het gaat hier om leveranciers van o.a. gebak, wijn, warme maaltijdcomponenten, belegde broodjes, etc. Dit zijn geen standaard producten en vragen daarom om gespecialiseerde leveranciers.

§ 4.6 Kraljic-analyse

In 1983 introduceerde Kraljic zijn beroemde inkoopportfoliobenadering voor het classificeren en managen van in te kopen artikelen. Het gebruik en de mogelijkheden van portfoliobenaderingen in inkoopmanagement zijn de laatste jaren steeds meer in de belangstelling komen te staan, zowel in het onderwijs als in de inkooppraktijk. Inmiddels behoort de portfoliomatrix tot de standaardbagage van iedere inkoopprofessional. De Kraljic-aanpak is als volgt:

1. Op basis van twee dimensies (invloed op de winst en inkooprisico) worden producten in een 2x2-matrix geplaatst;
2. Voor iedere categorie worden bijpassende strategische aanbevelingen verstrekt.

De Kraljic-aanpak maakt onderscheid in vier soorten producten:

- | | | |
|----|-------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. | Routineproducten: | laag inkooprisico / invloed op winst gering |
| 2. | Hefboomproducten: | laag inkooprisico / invloed op winst relatief hoog |
| 3. | Knelpuntproducten: | hoog inkooprisico / invloed op winst gering |
| 4. | Strategische producten: | hoog inkooprisico / invloed op winst relatief hoog ³² |

³⁰ Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'

³¹ Bijlage 7. ABC-analyse FBU-catering

³² Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'



Als bijlage is de Kraljic-analyse m.b.t. FBU-catering weergegeven.³³ Deze laat zien FBU-catering voornamelijk routine- en knelpuntproducten inkoop. De routineproducten zijn verantwoordelijk voor maar liefst 85% van de totale inkoop. Onder deze productgroep vallen de standaard producten, die door veel leveranciers kunnen worden geleverd, zoals brood, zuivel, groenten, etc.

De knelpuntproducten integendeel, zijn dan wel veel verschillende producten, maar vertegenwoordigen maar een klein deel van het totale inkoopvolume. De producten uit deze groep vragen bijvoorbeeld om extra creativiteit of vragen om specialisme en kunnen daarom maar door een specifieke groep leveranciers worden geleverd.

Onder hefboomproducten vallen alleen de wijnen. Met 7,55% maakt het aandeel wijn in verhouding een groot deel uit van het totale inkoopvolume en is het inkooprisico redelijk beperkt. Toch heeft wijn ook wel iets weg van een knelpuntproduct: wijn vraagt om specialisme en is het bijna onmogelijk om een specificatie van wijn te geven.

Tenslotte is er maar één strategisch product: de partijcatering. Hieronder vallen hapjes en buffetjes voor feesten en partijen. Het gaat vaak om grote bedragen in één keer en de kwaliteit van de catering is niet alleen afhankelijk van de producten zelf, maar ook van de manier waarop ze zijn bereid en worden gepresenteerd. Dit alles wordt uit handen gegeven waardoor het inkooprisico bijzonder hoog is.

§ 4.7 Financiën

§ 4.7.1 Interne doorbelasting

Binnen de Universiteit wordt gebruikt gemaakt van het concept interne doorbelasting. Dit is een beheersinstrument, waarbij gemaakte kosten worden doorbelast aan de veroorzaker van de kosten. Alle afdelingen hebben een eigen budget en betalen hiermee de diensten.

De facturatie vindt plaats op het Bedrijfsbureau van het FBU. Ter dekking van de kosten van het Bedrijfsbureau, maar ook die van overige indirecte onderdelen zoals directie en staf, divisie managers en staf, kwaliteitszorg, inkoopmanagement, servicemeldpunt, secretariaat, is een toewijzingsmodel ontwikkeld, 'Rauwkost' genaamd. Het model verdeelt alle indirecte kosten (waartoe ook huisvesting, schoonmaak eigen ruimten, etc, wordt gerekend) via drie lagen door naar de uiteindelijke producten die leiden tot verkoop. In een uurtarief van een medewerker zit dus naast zijn feitelijke loonkosten een opslag voor indirecte kosten die op FBU niveau ontstaan (directie, staf, huisvesting), op divisieniveau ontstaan (divisie manager, staf, etc), en eventueel op afdelingsniveau ontstaan (bijv. coördinator als deze 100% indirect is aangemerkt). Die drie lagen + de directe kosten voor een product, leiden tot een totale kostprijs. Vervolgens wordt bepaald wat de verkoopprijs moet zijn.

Voor de verdeling van de kosten zijn er sleutels, of drivers, ontwikkeld. Voor het type indirecte kosten geldt voor het gehele FBU dezelfde driver. Voorbeeld: kosten van Directie en Staf worden altijd omgeslagen naar het aandeel dat een productieafdeling heeft in de totale materiele lasten. Voor duidelijk toewijsbare kosten zoals huisvesting en schoonmaakonderhoud geldt als driver het aantal in gebruik zijnde m².

Het is dus zaak voor de diverse divisies het aantal administratie handelingen zoveel mogelijk te beperken, zodat de hoeveelheid werk en zo de kosten van de indirecte onderdelen van het FBU afnemen.

³³ Bijlage 8. Kraljic-matrix FBU-catering



§ 4.7.2 Bijdrage CvB

Het FBU kent, alleen voor de activiteit Catering, een bijdrage vanuit het CvB³⁴. Dit moet gezien worden als een werkgeversbijdrage naar de medewerkers toe, ter compensatie van de lunchkosten. Compensatie in de zin dat de bijdrage bedoeld is om een specifiek cateringpakket aan te bieden tegen beperkte kosten. Hiervoor is een zogenaamd 'sociaal pakket' aan cateringproducten samengesteld, dat tegen gereduceerde prijs wordt aangeboden. Onder dit pakket valt bijvoorbeeld een sneetje bruin brood en een glas melk. Zonder deze bijdrage zou het sociaal pakket tegen 'commerciële tarieven' moeten worden aangeboden. Uit oogpunt van goed werkgeverschap draagt de UU als werkgever dus bij in de kosten van deze producten. Het broodje kroket en andere ongezonde voeding valt nadrukkelijk niet onder het sociaal pakket. De cateringbijdrage zal in de periode 2005 – 2008 gehalveerd worden, voortvloeiend uit bezuinigingsmaatregelen op universitair niveau, waaraan ook de bijdrage niet heeft kunnen ontsnappen.

§ 4.7.3 Facturen

Facturen worden verwerkt door het FBU-bedrijfsbureau. Dit bureau besteedt ongeveer 75% van haar tijd aan de verwerking van facturen voor de gehele universiteit. Op jaarbasis betreft het hier zo'n 18000 facturen, waarvan ongeveer 5000 voor FBU-catering. Voordat een factuur het bedrijfsbureau echter bereikt wordt deze eerste gescand en gecontroleerd door het ADC³⁵.

Figuur 6. Factuurkosten FBU-catering

	<i>Berekening</i>	<i>Kosten</i>
Kosten bedrijfsbureau op jaarbasis (incl. kosten ADC)		€ 700.000,00
Kosten factuurverwerking	75% van € 700.000,-	€ 525.000,00
Kosten per factuur	€ 525.000,- / 18.000	€ 29,17
Kosten cateringfacturen	5000 x € 29,17	€ 145.850,00

§ 4.7.4 Financiële situatie FBU-catering

In onderstaand schema zijn de financiën van FBU-catering weergegeven. Het schema laat het totaal van alle cateringlocaties zien over het jaar 2005.

Figuur 7. Financiële situatie FBU-catering

<i>Aspect</i>		<i>Bedrag</i>
Omzet		€ 4.026.324,00
Inkoop grondstoffen		€ 1.949.389,00
Kosten	Personeel	€ 2.619.482,00
	Overige goederen	€ 197.195,00
	Overige bedrijfskosten	€ 209.377,00 +
Totale kosten		€ 4.975.443,00 -
Exploitatieresultaat		€ -949.119,00
Bijdrage CvB		€ 852.000,00 +
Resultaat 2005		€ -97.119,00

³⁴ College van Bestuur

³⁵ Administratief Diensten Centrum



Het overzicht toont de totale omzet. Dit is het totaal van alle producten maal de verkoopprijs. Om tot de werkelijk behaalde opbrengst te komen is dit bedrag verminderd met de gemaakte kosten. De totale kosten bestaan uit de inkoop van grondstoffen (producten maal de inkoopprijs) en de directe kosten. De post met directe kosten bestaat uit drie onderdelen:

- Personeel:
o.a. salaris medewerkers, reiskostenvergoedingen, verzekeringen, vakantiedagen, etc.
- Overige goederen:
o.a. aanschaf apparatuur, bedrijfskleding, etc.
- Overige bedrijfskosten:
o.a. huur, reparatie- en onderhoud, water, elektriciteit, etc.

De post personeel is bijzonder hoog. Doordat catering te maken heeft met piekuren (rond de lunch) zijn er veel medewerkers die op deze uren worden ingezet. Om uren te vullen worden deze medewerkers vervolgens ingezet op uren waarop zijn eigenlijk overbodig zijn. Door o.a. het inhuren van personeel wordt reeds getracht het aantal FTE's te reduceren.

Met het exploitatieresultaat wordt de opbrengst bedoeld die ontstaat wanneer alle kosten in mindering zijn gebracht. Dit is het bedrag dat FBU-catering 'schoon' zou moeten overhouden. 'Zou', omdat hierboven te zien is dat FBU-catering een negatief resultaat boekt. Gezien de aard en de doelen van de universiteit streeft men naar een omzet die gelijk staat aan de kosten, dus quit.

Het negatieve exploitatieresultaat is beperkt door de bijdrage die FBU-catering ontvangt van het College van Bestuur (CvB). Zelfs met optelling van deze bijdrage laat FBU-catering een negatief, definitief resultaat zien:

Exploitatieresultaat 2005

Totale kosten 2005 $\times 100\%$ = dekkingsgraad

€ - 97.119,00

€ 4.975.443,00 $\times 100\%$ \approx - 2 %

De bijdrage van het CvB neemt echter af. Dit betekent dat over een aantal jaar de bijdrage geheel wordt afgeschaft. Wil FBU-catering in dit geval haar totale kosten dekken dan zal zij, uitgaande van de huidige omzet, haar totale kosten moeten beperken tot bijna twintig procent van haar huidige totale kosten:

€ - 949.119,00

€ 4.975.443,00 $\times 100\%$ \approx - 19,1 %



Conclusie

Het inkoopproces van FBU-catering is helder en functioneel opgesteld. Er is een duidelijke taakverdeling die aansluit op de bijbehorende functies en deskundigheid. Daarnaast is een helder, uitgebreid en actueel handboek ter beschikking, die via de website van het FBU voor alle belanghebbende inzichtelijk is. De daadwerkelijke uitwerking van het inkoopproces kent hier en daar echter nog zwakke plekken. Zo wordt er niet gespecificeerd wat men precies wil en zijn de productomschrijvingen die de leveranciers verzorgen niet up-to-date en ongesorteerd. Daarnaast zijn er maar een beperkt aantal contracten aanwezig, zodat concrete afspraken ontbreken en er geen sancties kunnen plaats vinden t.o.v. leveranciers. Verder worden er bij Deli-XL producten besteld die niet het cateringmanagement liever niet heeft.

De BIOCA-analyse laat verder zien dat een klein aantal leveranciers verantwoordelijk is voor een groot deel van het totale inkoopvolume. Het gaat hier met name om routineproducten. Daarnaast is een veel groter aantal leveranciers verantwoordelijk voor maar een heel klein deel van het inkoopvolume. Het betreft hier vooral knelpuntproducten.

Ook tracht men constant de kwaliteit van het proces te waarborgen. Nog een positief aspect is de toepassing van transfer pricing binnen de organisatie. Met name voor de afdelingen waarvan de kosten lastig toewijsbaar zijn, bijvoorbeeld het bedrijfsbureau, geldt: hoe lager de kosten, hoe minder er wordt doorbelast.

Tot slot is de financiële situatie van FBU-catering een belangrijk issue: om de huidige kosten te dekken is een reductie van twee procent nodig op de totale kosten. Zodra de bijdrage van de CvB wegvalt is zelfs een reductie noodzakelijk van bijna twintig procent.



5 DIAGNOSE

In de diagnose wordt de huidige situatie nader uitgewerkt door middel van een SWOT-analyse. Deze analyse laat de sterke en zwakke punten van FBU-catering zien. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de gewenste situatie. Door vervolgens de SWOT-analyse te vergelijken met de gewenste situatie wordt de kloof (de knelpunten) zichtbaar en kan een diagnose worden gesteld.

§ 5.1 SWOT-analyse

Na de interne en externe analyse moeten, in het licht van de eerder geformuleerde doelstellingen, de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden benoemd. Door de interne sterkten en zwakten vervolgens te confronteren met de externe kansen en bedreigingen worden er denkbeeldige situaties geschetst waarvoor scenario's kunnen worden ontwikkeld.³⁶ Een SWOT-analyse is hiervoor een geschikt instrument.

Een SWOT-analyse is een instrument om te bepalen hoe een bedrijf in de markt staat en hoe haar toekomst er uit kan zien. SWOT staat voor "Strengths, Weakness, Oppertunities & Threats" ofwel sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

De SWOT-analyse kan worden gezien als een conclusie van het interne perspectief. De diverse onderdelen van het intern perspectief zijn allen afgesloten met een conclusie. Deze vormen input voor de SWOT-analyse.

Sterkten

- Helder gestructureerd inkoopproces
- Heldere taakverdeling inkoop
- Uitgebreid en actueel handboek
- Jaarlijkse leveranciersbeoordeling

Zwakten

- Beperkte aandacht voor specificatiefase (tactisch inkoopproces)
- Ontbreken contracten
- Inkoop van ongewenst producten
- Versnipperde inkoop
- Kritieke financiële situatie

Kansen

- E-commercetechologie
- Mondialisering
- E-acution
- Contractmanagement

Bedreigingen

Mislopen van besparingen doordat:

- De organisatie 'zweeft'
- Mislopen van extra omzet

³⁶ Maas, drs. G.W.A.; Pleunis, drs. J.W.: 'Facility Management'



Het hierboven weergegeven schema laat duidelijk de sterke en zwakke punten van FBU-catering zien. De zwakke punten lijken vooral betrekking te hebben op het tactische inkoopproces: specificeren, selecteren en contracteren. Het operationele proces levert weinig problemen op. Dit is mede te danken aan het duidelijke handboek.

Het in huis hebben van productspecificaties, is een verplichting wanneer gewerkt wordt volgens HACCP. Naast deze verplichting is het ook voor de organisatie zelf een belangrijke basis. Juist geformuleerde, concrete en up-to-date specificaties leiden tot bewustwording op de inkoop. Hierdoor kunnen passende en weloverwogen beslissingen worden genomen, waarvan de kans van slagen aanzienlijk toeneemt.

Door veel aandacht te schenken aan de specificatiefase van het inkoopproces wordt een organisatie tevens gedwongen zichzelf te profileren: wat willen men aanbieden en aan wie? hoe wil men gezien worden?, etc. De praktijk van het inkoopproces op deze manier concreet en helder. Het gehele aanbod wordt als het ware gezeefd, waarbij enkel relevante aspecten overblijven.

Het schema geeft eveneens de versnipperde inkoop aan als zwak punt van de organisatie. FBU-catering heeft momenteel ongeveer achttien leveranciers, waarvan enkele totaalleveranciers zijn en in principe hetzelfde (kunnen) aanbieden. Hoe meer leveranciers een organisatie heeft, hoe meer administratie dit meebrengt. Niet alleen dienen facturen te worden verwerkt en gecontroleerd. Ook dient contact worden onderhouden met alle leveranciers. Elke leverancier teveel, levert extra zorgen op. Daarnaast kost het tijd en geld.

Te weinig aandacht voor de specificatiefase kan gevolg hebben dat de organisatie 'zweeft'. Men weet niet goed wie zij is en wie zij wil zijn, waardoor onvoldoende overwogen beslissingen worden genomen. Gemaakte keuze blijken op den duur de verkeerde te zijn geweest, waardoor onnodig kosten zijn gemaakt en extra omzet wordt misgelopen.

Het probleem van de beperkte specificaties en de versnipperde inkoop kan mogelijk worden verholpen door in te spelen op de inkoop trends mondialisering, en e-auctions. Door mondialisering toe te passen in de vorm van een Europese aanbesteding, is FBU-catering genoodzaakt haar assortiment te updaten en heldere en concrete specificaties te formuleren. Vervolgens kan een e-auction de gehele aanbesteding afsluiten. Hierdoor blijft er één leverancier over, waardoor er minder facturen in omloop zullen zijn, wat uiteindelijk betekent dat het Bedrijfsbureau minder kan door belasten. Daarnaast is uit ervaring gebleken dat e-auctions tot opvallend lage prijzen leiden.

Tot slot is het ontbreken van contractmanagement. Er zijn in de huidige situatie geen duidelijke afspraken vastgelegd. Afspraken worden veelal mondeling gemaakt en bieden hierdoor geen of een zwakke basis voor sancties. Er wordt wel jaarlijks een leveranciersbeoordeling uitgevoerd, maar deze is niet gebaseerd op concrete productspecificaties en leveringsvoorwaarden. Het in contracten vastleggen van gemaakte afspraken en gewenste productspecificaties biedt FBU-catering een stevige positie t.o. v. leveranciers.

§ 5.2 Beeldvorming gewenste situatie

De snelle ontwikkelingen in de samenleving dragen bij aan de verandering van de eisen en verwachtingen waaraan de universiteit moet voldoen. Om aan de verwachtingen te voldoen worden bezuinigingen doorbelast aan alle diensten van de universiteit. Zo ook aan FBU-catering. Om deze reden is FBU-catering constant op zoek naar nieuwe mogelijkheden om efficiënter te functioneren.



Van elke organisatie wordt verwacht dat zij optimale prestaties levert: producten moeten van hoge kwaliteit zijn, aantrekkelijk geprijsd, op tijd geleverd en voldoen aan de eisen, wensen en verwachtingen van de consument. De inkoopdiscipline krijgt hierdoor steeds meer belangstelling en het bruist alom van nieuwe ideeën en benaderingen. Nog nooit tevoren is zo nadrukkelijk en erkend dat bij inkoop een belangrijke sleutel tot bedrijfssucces ligt. De afgelopen jaren zijn er op het gebied van inkoopstrategie en leveranciersmanagement grote verschillen ontstaan tussen bedrijven. Met de huidige ontwikkelingen op het gebied van inkoop is het ook voor de achterblijvers mogelijk om de status-quo te doorbreken.

'De omgevingsveranderingen waarop managers en ondernemingen de komende tien jaar zullen moeten anticiperen zijn te herleiden tot drie revoluties, te weten: de globalisering van de wereldhandel, de voortschrijdende ontwikkeling op het gebied van de telecommunicatie- en informatietechnologie en de toenemende macht van de consument. Deze ontwikkelingen zullen de aard van het bedrijfsleven structureel veranderen.'³⁷

Het betekent o.a. dat de inkoopfunctie steeds verder verschuift van aanbod gestuurd naar vraaggestuurd en dat processen steeds sneller dienen te verlopen. Het is zaak om tijd juist in te zetten, administratie zoveel mogelijk te beperken, prijs-/kwaliteitsverhoudingen te verbeteren en scherpere afspraken te maken. Daarnaast worden door de overheid steeds scherpere eisen gesteld aan bijvoorbeeld voedselveiligheid en schieten keurmerken als paddestoelen uit de grond als gevolg van de groeiende vraag om kwaliteit door de consument.

Het komt er op neer dat de vele ontwikkelingen op het gebied van inkoop en voedsel mogelijkheid bieden tot kostenbesparingen en dat hierin een sleutel naar bedrijfssucces ligt.

Om inzicht te verschaffen in de wensen en eisen op tactisch/stategisch niveau zijn gesprekken gevoerd met het cateringmanagement. Dit heeft geleid tot de volgende doelstellingen, welke in grote lijnen de situatie vormen zoals het cateringmanagement deze wenst:

1. Gewaarborgde kwaliteit van de diverse producten;

Naast de prijs heeft ook kwaliteit strategisch gezien betekenis als belangrijk concurrentiemiddel. De gemiddelde Nederlander wordt steeds kritischer en selectiever in zijn keuzes en neemt geen genoegen meer met 'matig'. Klanten willen het liefst veel voor weinig. Aan FBU-catering de taak in te springen op deze ontwikkeling. Door het constant optimaliseren van de kwaliteit in verhouding tot de prijs hoopt men meer klanten te werven.

Daarnaast leidt de Nederlandse wetgeving ertoe dat bepaalde kwaliteitseisen behaald moeten worden. Deze eisen hebben betrekking op o.a. voedselveiligheid, kwaliteit en etikettering. Een voorbeeld hiervan is de warenwet, die zich richt op de deugdelijkheid van levensmiddelen en andere consumentenproducten. Ook HACCP dwingt FBU-catering tot constante borging van haar kwaliteit.

2. Inkoop volgens de Europese regelgeving;

Per 1 december 2005 zijn de richtlijnen m.b.t. tot Europese aanbesteding gewijzigd. Omdat de Universiteit een publiekrechtelijke instelling betreft is zij aanbestedingsplichtig. Dit wil zeggen dat de organisatie verplicht is haar diensten Europees aan te besteden, wanneer zij de daarvoor

³⁷ F. Rozemeijer & A. van Weele (1998): 'Revolutie in Inkoop'. www.managementsite.net



gestelde drempelwaarde bereiken. Omdat Europese aanbesteding een dwingende zaak is staat een strenge sanctionering op ontduiking. Onjuiste toepassing of bewust / onbewust buiten het kader stappen kan daardoor vervelende en vooral ook dure gevolgen hebben.

3. Een besparing op de inkoopkosten

Om mee te kunnen gaan in nieuwe ontwikkelingen en te voldoen aan de gestelde verwachtingen heeft de universiteit geld nodig. Om hiervoor geld vrij te maken, dienen alle diensten van de universiteit te besparen waar mogelijk. Gezien de kritieke financiële situatie waar FBU-catering al enige tijd in verkeerd zijn besparingen van groot belang.

§ 5.3 Diagnose

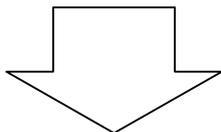
Door de huidige en de gewenste situatie naast elkaar te leggen, ontstaat een kloof tussen beide situaties, in de vorm van knelpunten. Om de stap te maken van huidige situatie naar gewenste, worden mogelijke oplossingen geboden. Onderstaande figuur toont deze diagnose:

Huidige situatie

- Beperkte aandacht voor specificatiefase (tactisch inkoopproces);
- Ontbreken contracten;
- Versnipperde inkoop;
- Kritieke financiële situatie.

Gewenste situatie

- Gewaarborgde kwaliteit van de diverse producten;
- Inkoop volgens de Europese regelgeving;
- Besparing op de inkoopkosten.

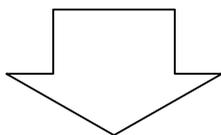


Kloof

Door het ontbreken van voldoende inzicht in de productspecificaties en wensen en eisen m.b.t. leveringen kan slecht controle worden uitgevoerd ten aanzien van de kwaliteit van de leveranciers. Ook de beperkte aanwezigheid van contracten zorgt voor het ontbreken van een basis om sancties uit te voeren. Hierdoor kan kwaliteit niet optimaal worden gewaarborgd.

De financiële situatie toont tevens een inkoopvolume, dat boven de Europees vastgestelde richtlijnen voor Europees aanbesteden uitkomt. Omdat de universiteit een aanbestedingsplichtige instelling is, is FBU-catering daarom verplicht de Europese richtlijnen te volgen.

De versnipperde inkoop is verantwoordelijk voor extra administratie- en communicatiekosten. Daarnaast is de huidige financiële situatie reeds kritiek. Om besparingen te realiseren zal de inkoop situatie moeten veranderen door het aantal leveranciers te beperken.



Oplossing

In deze oplossing kom ik terug op de centrale vraag binnen dit onderzoek:

'Wat kan het management van de divisie Catering van de Universiteit Utrecht doen om, op middellange termijn, op het gebied van inkoop, de omvang van haar totale kosten te reduceren ten opzichte van 2005?'



Om de kwaliteit te kunnen waarborgen zijn duidelijke productspecificaties nodig. Welke producten wil men vast in het assortiment en welke eisen worden aan deze producten gesteld? Ook is belangrijk in kaart te brengen welke eisen men stelt aan de logistiek, verpakking, administratie, communicatie, etc.

Daarnaast zal enige vorm van contractmanagement ingevoerd moeten worden. Op basis van de geformuleerde specificaties kunnen duidelijk afspraken worden gemaakt met leveranciers. Door het vastleggen van deze afspraken in een contract, kunnen leveranciers worden aangesproken op het niet nakomen van afspraken. Eventueel kunnen sancties worden uitgevoerd. Zo blijft de kwaliteit veel constanter.

De bestelfase kan versterkt worden door gebruik van e-commerce, bijvoorbeeld in de vorm van een online catalogus. Hierdoor sluit men uit dat locatiemanagers producten bestellen die niet in het assortiment passen of erg veel kosten. Daarnaast zijn in een dergelijke online catalogus de prijzen zichtbaar, waardoor het personeel mogelijk prijsbewuster inkoop.

In het algemeen vindt er een goede bewaking van bestellingen en leveranciers plaats. Leveringen worden gecontroleerd en indien nodig wordt het management ingeschakeld om dingen op te lossen. Daarnaast vindt er jaarlijks een leveranciersbeoordeling plaats. Door het ontbreken van contracten kunnen leveranciers hier echter niet op worden aangesproken. Door het maken van concrete afspraken kan dit wel.

Om de Europese regelgeving na te kunnen leven, zal FBU-catering een Europese aanbestedingsprocedure moeten voorbereiden en uitvoeren voor haar inkoop van food. Hierdoor wordt eveneens het aantal leveranciers gereduceerd. De Europese aanbesteding kan worden gecombineerd met een e-auction, waarbij op basis van de meeste economische voordelige prijs, één leverancier wordt gecontracteerd voor het gehele assortiment.

Door het stuk voor stuk versterken van alle fasen van het inkoopproces kunnen vele besparingen worden gerealiseerd. Daarnaast biedt een eenduidig en professioneel inkoopproces een belangrijke basis voor een Europese aanbesteding en kan de geleverde kwaliteit van FBU-catering wordt behouden:

- Door het ontwikkelen van duidelijke productspecificaties kan worden voorkomen dat producten worden ingekocht die niet worden gebruikt, of kosten onnodig herstellkosten worden gemaakt;
- Door toepassing van e-commerce-technologie kunnen geen producten worden ingekocht die het management te duur acht.
- Door contracten af te sluiten met leveranciers, waarin voor FBU-catering specifieke afspraken worden gemaakt, kunnen leveranciers indien nodig, worden aangesproken op hun fouten. De kosten voor de gemaakte fouten kunnen in dit geval voor rekening worden gebracht van de betreffende leverancier;
- Een Europese aanbesteding biedt FBU-catering de mogelijkheid haar leveranciers te reduceren. Reductie van leveranciers leidt tot minder facturen. Beperking van het aantal facturen betekent minder handelingen en dus minder kosten voor het bedrijfsbureau, waardoor zij minder kan doorbelasten aan onder andere FBU-catering.
- Een e-auction heeft uit ervaring geleerd dat zij grote successen kan boeken. Door het continu overbieden van de deelnemende leveranciers kunnen e-auctions soms wel een reductie van de inkoopkosten opleveren van zo'n tien procent.



6 ADVIES

De in de diagnose gevormde oplossingsalternatieven worden nader uitgewerkt in het advies. In dit advies vormen de verschillende fases van het inkoopproces basis voor de uitwerkingen. Elke fase van het inkoopproces zal dus aan bod komen. Vervolgens wordt per fase de mate van draagvlak en de benodigde activiteiten besproken. Het advies wordt afgesloten met inzicht in de financiële baten en kosten. In het advies wordt tevens rekening gehouden met de huidige situatie van FBU-catering en de strategische uitgangspunten van het FBU: marktgericht-, klantgericht-, bedrijfsmatig-, milieuvriendelijk-, en mensvriendelijk werken, zodat het advies daadwerkelijk past binnen FBU-catering, het FBU, én de Universiteit Utrecht.

§ 6.1 Europees aanbesteden

Omdat zij deel uitmaakt van een overheidsinstelling is FBU-catering, met een totaal inkoopvolume van zo'n anderhalf miljoen euro per jaar verplicht haar inkoop van food Europees aan te besteden. Dit betekent dat de huidige leveranciers vervangen zullen worden door één leverancier. Europese aanbesteding is met name geschikt voor routine- en hefboomproducten. Gezien de grote hoeveelheid routineproducten zou FBU-catering deze groep kunnen aanbesteden.

De regelgeving is ontwikkeld om de integratie in Europa te bevorderen. Door de regels is het mogelijk dat ook bedrijven in andere Europese landen opdrachten voor buitenlandse overheden of overheidsgerelateerde instellingen vervullen.

De Europese aanbestedingsrichtlijnen gaan uit van drie beginselen, waarvan niet mag worden afgeweken:

1. *transparantie*: de overheidsopdrachten dienen aan het gehele Europese bedrijfsleven openbaar te worden gemaakt. Duidelijk dient te zijn welke stappen, wanneer en waarom zijn genomen;
2. *objectiviteit*: gelijke kansen voor elke aanbieder;
3. *non-discriminatie*: er dient gewerkt te worden met objectieve criteria om te voorkomen dat een bestek op één specifieke aanbieder gericht is.

Omdat Europese aanbesteding een dwingende zaak is staat een strenge sanctionering op ontduiking. Onjuiste toepassing of bewust / onbewust buiten het kader stappen kan daardoor vervelende en vooral ook dure gevolgen hebben. Om deze reden dient men zich goed te verdiepen in de aanbestedingsprocedures, zodat een gedegen voorbereiding kan worden genoten. Als een opdracht ten onrechte niet Europees is aanbesteed, kan een gepasseerde ondernemer een klacht indienen bij de Europese commissie, waarna de instelling een boete moet betalen óf, in geval van een onrechtvaardige gunning(procedure) kan een schadevergoeding worden verhaald.

Om een idee te geven hoe andere organisaties een Europese aanbesteding hebben aangepakt en hebben ervaren is een interview afgenomen met dhr. Hubers, die in 1999 een Europese aanbesteding food heeft gecoördineerd bij de Vrije Universiteit van Amsterdam. Dit interview is weergegeven als bijlage³⁸.

Gezien de totale doorlooptijd is tijdig starten van belang. Er moet veel gebeuren voordat de catering van de universiteit Europees is aanbesteed. De aanbesteding heeft echter ook nog een staartje: er

³⁸ Bijlage 9. Praktijkcase Vrije Universiteit (VU) Amsterdam³⁸



moet immers ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden. Hieronder volgt een indicatie van de diverse fasen:

A opstellen Programma van Eisen:	5 maanden
B ontwerpen bestek en aankondiging:	1,5 maand
C ontvangen van offertes:	2 maanden
D beoordelen offertes en gunning:	1 maand
E implementatie:	6 maanden

Het doorlopen van het aanbestedingstraject zal FBU-catering grotendeels zelfstandig kunnen doorlopen. Hiervoor kan een projectteam worden samengesteld. Voordeel van een projectteam t.o.v. integratie in de dagelijkse werkzaamheden, is dat de benodigde aandacht kan worden besteedt aan de procedure. Door de specifieke sturing, loopt het project minder kans om te worden verdrongen door andere werkzaamheden. In het projectteam kunnen naast cateringmedewerkers ook medewerkers van andere, interne afdelingen als Juridische Zaken en de afdeling Kwaliteit, Arbo en Milieu deelnemen. Tevens kan het projectteam versterkt worden door medewerkers van andere afdelingen die reeds ervaring hebben met Europese aanbestedingen, zoals FBU-schoonmaak.

Een geschikte afronding voor de Europese aanbesteding is mogelijk een e-auction, oftewel een internetveiling. Een e-auction is interessant als het gaat om hefboomproducten³⁹ en/of routineproducten⁴⁰, die binnen FBU-catering het grootste deel van het assortiment bepalen. Daarnaast heeft FBU-catering voldoende inkoopvolume en zijn er voldoende leveranciers in de markt om een e-auction mogelijk te maken. Door een e-auction kan FBU-catering intensief en gelijkwaardig onderhandelen met meerdere leveranciers en kan forse en concrete besparingen opleveren door de toegenomen concurrentie en transparantie.

In een e-auction kan FBU-catering haar assortiment hefboom- en routineproducten aanbieden, waarna de leveranciers die eerder in de Europese aanbestedingsprocedure zijn geselecteerd online kunnen bieden. In deze situatie kan het Engelse model worden toegepast. Dit houdt in dat de leverancier met het goedkoopste bod de e-auction 'wint'.

De e-auction kan worden ondersteund door een gespecialiseerd adviesbureau. Een dergelijk adviesbureau is NegoMetrix, die binnen het FBU al eerder heeft ondersteund. Nego-Metrix adviseert en ondersteunt indien gewenst, bij het opzetten van het gehele Europese aanbestedingstraject en een plan van aanpak, zodat deze aansluit op de e-auction. Daarnaast verzorgt dit bedrijf de benodigde software en voert zij de daadwerkelijke e-auction uit.

Als bijlage is verder een op FBU-catering gericht stappenplan⁴¹ voor een Europese aanbesteding weergegeven. Het stappenplan kan FBU-catering helpen een Programma van Eisen op te stellen. Verder hebben er gesprekken plaats gevonden gesprekken met de huidige vier grootste leveranciers van FBU-catering, waarin zij adviezen hebben gegeven omtrent het ontwerpen van een Programma van Eisen voor een Europese aanbesteding. Deze speerpunten zijn weergegeven in de bijlagen⁴². Tot slot is er nog een derde ondersteunend document Het huidige assortiment, inclusief de daarbij horende specificaties zijn reeds door mij in kaart gebracht en als bijlage toegevoegd⁴³. Deze productlijsten en specificaties kunnen als bijlage worden toegevoegd aan het aanbestedingsbestek,

³⁹ Een hefboomproduct heeft een laag inkooprisico en een relatief groot aandeel in de kostprijs

⁴⁰ Een routineproduct heeft een laag inkooprisico en de invloed op de winst is gering

⁴¹ Bijlage 10. Stappenplan Europese aanbesteding FBU-catering

⁴² Bijlage 11. Speerpunten uit gesprekken met huidige leveranciers

⁴³ Bijlage 13. Gespecificeerd assortiment



zodat potentiële inschrijvers een beeld kunnen vormen, wat en hoeveel FBU-catering jaarlijks inkoop.

De door de Europese gemeenschap vastgestelde aanbestedingsrichtlijnen bieden handige aanknopingspunten om verkeerde aankopen te voorkomen. Niet alleen de drie beginselen bieden een sterke basis; ook is men in een Europese aanbesteding verplicht de diverse stappen van het inkoopproces goed georganiseerd te doorlopen. Om de aanbestedingsprocedure te doorlopen zal daarom eveneens aandacht moeten worden geschonken aan de diverse fasen van het inkoopproces binnen FBU-catering.

§ 6.2 De specificatiefase

De eerste stap richting verbetering is het ontwikkelen van de specificatiefase van het inkoopproces. Zonder goede, concrete specificaties kan er ook niet Europees worden aanbesteed. In een Europese aanbesteding ligt de nadruk namelijk sterk op de deze fase.

FBU-catering kan haar producten specificeren, gebruikmakend van vier soorten eisen:

1. technische eisen: bijv. inhoud, samenstellingen;
2. logistieke eisen: bijv. levertijden, retourregelingen, serviceniveau, beschadigingen;
3. kwaliteitseisen: bijv. certificering, land van herkomst (bijv. bij vlees), klassen;
4. commerciële eisen: bijv. contractvorm, betalingswijze, bonuskortingen.

Om haar gewenste assortiment en de daarbij behorende specificaties in kaart te brengen is het raadzaam een projectgroep te vormen, waarin diverse disciplines worden vertegenwoordigd. Zo weet een inkoopmanager veel over bijvoorbeeld contractvormen en inkoopstrategieën; een HACCP-medewerker over bepaalde kwaliteitseisen en een locatiemanager weet uit praktijkervaring wat, wanneer en op welke wijze geleverd moet worden.

De volgende stappen dienen doorlopen te worden:

1. *achterhalen huidig assortiment*. Er dient in kaart te worden gebracht welke producten, hoeveel en in welke mate er door de diverse locatiemanagers/-beheerders worden besteld.
2. *zuiveren lijst*. Zodra het huidige assortiment bekend is, dient deze 'gezeefd' te worden, zodat alleen producten overblijven die daadwerkelijk een rol spelen.
3. *Bepalen specificaties*. Hierbij dient men aan te geven welke eisen men aan de diverse producten stelt. De hierboven vier genoemde soorten specificatie-eisen kunnen worden verdeeld in twee soorten eisen:
 - eisen die voor alle producten hetzelfde zijn: bijvoorbeeld de contractvorm, de betalingswijze, certificering, beschadigingen, etc.
 - specificaties die per product(groep) verschillen. Bijvoorbeeld de levermomenten voor dagverse producten zullen verschillen van die van drogekruidenierswaren.
4. *Vergelijken gewenste specificaties met specificaties huidige producten*. Door de gewenste en huidige specificaties met elkaar te vergelijken, wordt duidelijk welke producten niet passen in het assortiment. De producten kunnen vervolgens worden vervangen door producten die wel voldoen aan de wensen van FBU-catering.
5. *Gestructureerd opslaan van productspecificaties*. Wanneer het 'nieuwe' assortiment gevormd is kan een dossier worden aangelegd van alle producten. Hierbij kan een splitsing



worden gemaakt tussen productsegmenten, bijvoorbeeld: agf, zuivel, vlees en vleeswaren, kaas, diepvries, etc. Deze producten per segment kunnen vervolgens op alfabet worden verzameld.

Bij het specificeren moet verder rekening worden gehouden dat men niet overspecificeert of juist onderspecificeert. Overspecificatie leidt tot minder concurrentie, waardoor de kans op een lage prijs afneemt. Onderspecificatie kan leiden tot aankoop van producten die men eigenlijk niet wil.

In het vervolg zal ook bij nieuwe producten eerste in kaart moeten worden gebracht wat men precies wil en waarvoor het gebruikt dient te worden. Vervolgens kan dan een passend product worden gezocht. De productspecificatie die de leverancier verplicht is te leveren kan vervolgens worden opgeslagen in de map met productspecificaties.

§ 6.3 De selectiefase

De selectiefase van het inkoopproces behoeft in principe geen veranderingen. Tussen de diverse partijen is een duidelijke rolverdeling, die aansluit op het vakgebied van elk. Daarnaast wordt er gewerkt met standaard formulieren, zodat een heldere vergelijking kan worden gemaakt. Ook zijn er algemene inkoopvoorwaarden, die gelden voor het gehele FBU. De basis is goed, maar er kan echter niet geselecteerd worden, wanneer er geen duidelijke specificaties zijn gemaakt. Zodra de specificatiefase voldoende aandacht heeft gekregen en er concrete criteria zijn vastgesteld, kan de selectiefase pas naar behoren functioneren.

§ 6.4 De contractfase

Om leveranciers aan te kunnen spreken op gemaakt fouten is het belangrijk dat er contracten worden afgesloten. Er zijn binnen FBU-catering algemene inkoopvoorwaarden waar alle leveranciers aan moeten voldoen, maar FBU-catering zelf heeft haar eisen en wensen niet vastgelegd.

Door gebruik te maken van zoveel mogelijk, zo niet één mantelcontract kunnen veel artikelen worden ingekocht bij éénzelfde leverancier. Mantelcontracten worden voornamelijk gebruikt bij facilitaire inkopen. In een mantelcontract zijn de condities geregeld voor toekomstige orders, met uitzondering van de te leveren hoeveelheden. De contractvoorwaarden zijn bekend en worden periodiek in onderhandelingen bepaald. Vervolgens kan FBU-catering bestellingen plaatsen. Pas dan wordt de exacte hoeveelheid en het moment van levering bepaald. Voordeel is dat FBU-catering niet verplicht is bestellingen te plaatsen, maar alleen de mogelijkheid heeft.

Een mantelcontract vergroot de inkoop efficiency omdat er minder administratieve handelingen worden verricht; er een standaard artikelassortiment komt én omdat de inkoopkracht wordt gebundeld.

In het contract kan FBU-catering voorwaarden stellen aan de volgende aspecten:

1. Productspecificaties: aard van het product, land van herkomst, inhoud, samenstelling, etc.
2. Kwaliteit en garantie: bijvoorbeeld de beschikbaarheid, certificering, etc.;
3. Kwaliteitskeuring: afspraken over kwaliteitscontroles;
4. Levering en transport: afspraken over wanneer en waar wordt geleverd en hoe hetgeen wordt vervoerd;
5. Betaling: wanneer, waarmee en hoe wordt betaald;



6. Eigendom en risico's;
7. Aansprakelijkheid.

Een goed contract is verder bondig en regelt in hooguit enkele a4'tjes de kern van de afspraken.

§ 6.5 De bestelfase

De bestelfase kan worden ondersteund door middel van e-commerce, in de vorm van elektronisch inkopen. Juist de inkoop van facilitaire producten is een interessant gebied om elektronisch in te kopen. Juist aan al de kleine orders zijn veel inkopers bijna een dagtaak kwijt.

FBU-catering zou er goed aan doen in te kopen via de website van een leverancier. Daarbij is het mogelijk dat de bestelsystemen van de inkoper worden gekoppeld aan het voorraad systeem van de leverancier

De meeste grotere leveranciers beschikken over zo'n eigen bestelsysteem. De locatiemanager van FBU-catering kan dan middels een inlognaam en wachtwoord inloggen op de betreffende website en hier een keuze maken uit de het assortiment dat door FBU-catering zelf is samengesteld. Uiteraard op basis van het aanbod van de betreffende leverancier.

Voordeel van elektronisch inkopen is dat de locatiemanagers toegang hebben tot een catalogus die up-to-date is. Daarnaast verloopt de voortgang van het bestelproces sneller en kan de locatiemanager haar bestelling volgen en controleren. Daarnaast kan zij door middel van een bevestigingsmail direct haar bestelling inkijken en is direct duidelijk welke producten niet op voorraad zijn. Tevens kan deze bevestiging functioneren als bestelbewijs. De medewerker profiteert dus van sneller zoeken, actuele informatie en kortere bestelcycli. Tevens zijn in de catalogus prijzen zichtbaar voor de besteller, waardoor de locatiemanagers mogelijk kostenbewuster omgaan met inkopen.

In de toekomst kan FBU-catering de wens voor een elektronisch bestelsysteem meenemen als criteria in de selectieprocedure voor nieuwe leveranciers. Bij voorkeur een systeem dat zich specifiek kan richten op FBU-catering, zodat de locatiemanagers enkel die producten kunnen bestellen, die het cateringmanagement nodig acht. Indien dit niet mogelijk is, zullen de locatiemanagers extra moeten worden gewezen op het belang van prijsbewust bestellen. Daarnaast zou het cateringmanagement een overzicht kunnen maken welke producten de locatiemanagers mogen bestellen (en welke dus niet). Dit kan worden toegevoegd aan het HACCP-handboek. Een mogelijkheid om de locatiemanagers meer prijsbewust te maken is om hen inzicht te geven in de financiële situatie van FBU-catering en hen actief te laten meedenken hoe de financiële situatie verbeterd kan worden. Hierdoor wordt tevens meer draagvlak gecreëerd.

§ 6.6 Bewaken

Om toe te zien op de naleving van een aangegaan contract, is toezicht nodig op zaken als de looptijd, prijs en prestatie van het contract. Enig contractbeheer is daarom noodzakelijk. Contractbeheer is er om de interne organisatie te voorzien van voldoende inzicht in lopende contracten en de juiste contractuele afspraken en informatie middels het voeren van een daarvoor bestemde administratie. Deze informatie moet dus up-to-date en beschikbaar zijn voor de betrokkenen of bevoegden.



Gezien het geringe aantal contracten binnen FBU-catering kan het contractbeheer prima worden uitgevoerd door iemand van het cateringmanagement. Eventueel kan dit ook worden uitgevoerd door een medewerker van de afdeling inkoop, maar met het oog op 'draagvlak' lijkt het functioneler de uitvoering in handen te geven van iemand die bekend is bij alle cateringmedewerkers.

De contractbeheerder is verantwoordelijk voor het up-to-date houden van het contract. De volgende taken vallen onder zijn verantwoordelijkheid:

- aanmaken dossier met hierin de procedure van aanvraag tot het contract zelf;
- zorg dragen voor toegankelijkheid van dit dossier voor alle cateringmedewerkers;
- herinnering aanmaken (bijv. in agenda) dat contract over zoveel weken verloopt;
- herinnering aanmaken wanneer contract daadwerkelijk verloopt;
- verzorgen van managementrapportages, bijv. m.b.t. inkoopvolumes;
- bekend maken van wijzigingen en aanvullingen aan alle betrokkenen.

Op inhoudelijk gebied zijn de cateringmedewerkers op locatie verantwoordelijk voor het bewaken van het contract. Iemand op locatie heeft immers het beste inzicht in het functioneren van de leverancier. Om in te kunnen schatten of de leveranciers zich houden aan de in het contract omschreven afspraken is het daarom noodzakelijk dat de medewerkers snel en makkelijk inzicht hebben in de gemaakte afspraken. Wanneer een cateringmedewerker een fout signaleert kan hij of zij deze volgens de huidige procedure melden bij de contractbeheerder. De contractbeheerder kan vervolgens controleren of het daadwerkelijk een fout is en contact opnemen met de leverancier. Bij herhaling kan hij of zij, in overleg met het cateringmanagement besluiten maatregelen te nemen.

§ 6.7 Activiteiten

Uiteraard zal stil moeten worden gestaan bij de medewerkers van catering. Veel leveranciers leveren al jaren aan de universiteit en de medewerkers zijn de huidige gang van zaken gewend. Door een Europese aanbesteding zullen de kleine, zelfstandige ondernemers niet meer leveren, en worden zij vervangen door grote, onpersoonlijke leveranciers. Dit kan leiden tot enige weerstand. Helaas is in het geval van FBU-catering een Europese aanbesteding geen 'willen', maar 'moeten'.

Uit dit oogpunt lijkt het verstandig even terug te komen op de in de organisatiebeschrijving gegeven 'style'. Hieruit komt de informele stijl van werken en leidinggeven en het idealisme van de medewerkers naar voren. Het zou voor kunnen komen dat medewerkers geen nieuwe dingen willen aannemen. Juist daarom is het belangrijk de veranderingen zo geleidelijk mogelijk in te voeren, zodat iedereen kan wennen en er de minste weerstand zal zijn. Ook is verbeteren effectiever in teamverband, zodat kan worden ingespeeld op de aanwezige saamhorigheid. Door uit verschillende invalshoeken en met meerdere betrokkenen, uit verschillende functies de situatie te bespreken, ontstaat goed inzicht in de situatie en voelt de medewerker zich betrokken.

De veranderingen nodig voor het professionaliseren van het gehele inkoopproces kunnen gefaseerd worden ingevoerd. In het vervolg wordt het specificeren van een gewenst product opgenomen in het managementoverleg. Er zal dus eerst 'gedacht' moeten worden, en pas daarna 'gedaan'. Wanneer de divisie manager tijdens het managementoverleg zelf de leiding neemt en het goede voorbeeld geeft, zullen de andere managementleden hoogstwaarschijnlijk vanzelf volgen.

Het werken met contracten met hierin concrete afspraken, zal waarschijnlijk tot weinig weerstand leiden. Als de wensen en eisen eenmaal concreet zijn, is het vastleggen ervan niet meer zoveel



werk. Daarnaast is het voor de medewerkers prettiger werken, als helder is wat van de leveranciers verwacht wordt.

Ook het professionaliseren van de bestelfase zal tot weinig weerstand leiden. Er wordt bij Deli-XL immers al gewerkt met een online bestelsysteem, wat als prettig wordt ervaren. Ook het gebruik van standaard lijsten met de producten die besteld mogen worden wordt al gedeeltelijk toegepast. De medewerkers zijn al bekend met deze manier van werken, waardoor de eerste stap van deze verandering al is gezet. Het volledig doorvoeren zal daarom goed worden ontvangen.

Het bewaken van de binnenkomende stroom van producten wordt reeds bewaakt door de medewerkers op locatie. Er wordt gewerkt volgens HACCP en ter controle wordt gebruik gemaakt van standaard formulieren. Door het verscherpen van de eisen en wensen en het vastleggen van deze afspraken in een contract wordt voor de medewerkers duidelijker wat 'goed' of 'fout' is. Hierdoor is duidelijker wanneer een melding kan worden gemaakt bij het management.

Met het oog op teamverband en draagvlak zou FBU-catering haar medewerkers kunnen betrekken bij de Europese aanbesteding. In eerste instantie door een projectgroep, met hierin medewerkers uit verschillende functies. De overige medewerkers kunnen worden betrokken door een enquête uit te zetten of een bijeenkomst te organiseren waardoor zij mee kunnen denken over wensen en eisen aan de leverancier en producten. Daarnaast kan een informatiebijeenkomst worden georganiseerd aan het begin van de procedure én aan het einde van de procedure. Verder kan gedurende de procedure regelmatig een nieuwsbrief worden verstuurd aan alle medewerkers.

De activiteiten die nodig zijn om op middellange termijn de gewenste situatie te realiseren zijn in onderstaand schema weergegeven. Daarbij is een schatting gegeven van de benodigde tijd.

Figuur 8. Activiteiten & doorlooptijd

<i>Activiteit</i>	<i>Doorlooptijd</i>
1. Enquête + bijeenkomst cateringmedewerkers m.b.t. wensen en eisen	4 weken
2. Bepalen gewenst assortiment	6 weken
3. Specificeren assortiment	8 weken
4. Opstellen eisen en wensen t.o.v. leveranciers	6 weken
5. Opstellen contract	6 weken
6. Contractbeheerder bepalen en instrueren	2 weken
7. Maken overzicht met producten die besteld mogen worden	2 weken
8. Inzichtelijk maken gemaakte afspraken in HACCP-handboek	2 weken
9. Informatiebijeenkomst m.b.t. Europese aanbesteding + voorbereiding	4 weken
10. Ontwerpen bestek	6 weken
11. Europese aanbesteding	15 weken
12. E-auction + voorbereiding	6 weken
13. Onderhandelen + contracteren	4 weken
14. Informatiebijeenkomst m.b.t. de nieuwe leverancier + voorbereiding	4 weken
TOTAAL	75 weken

Omgerekend, komt het aantal benodigde weken om de gewenste situatie te realiseren neer op ongeveer anderhalf jaar tijd.



§ 6.8 Kosten & baten

Aan het hiervoor beschreven advies hangen naast baten, ook enkele kosten. In de volgende paragrafen zal van aspecten een schatting worden gegeven. Aan Tenslotte wordt ook weergegeven welke besparing er kan worden behaald.

§ 6.8.1 Kosten

Aan het advies hangt uiteraard ook een prijskaartje. Deze kosten zijn een investering in de toekomst. Op middellange termijn zullen deze kosten worden terugverdiend en bijdragen aan een reductie van de inkoopkosten. De kosten kunnen worden gesplitst in éénmalige- en jaarlijks terugkerende kosten. Het eerste schema toont de eenmalige kosten. Hieronder vallen de kosten die te maken hebben met een Europese aanbesteding. Daarin zijn de kosten voor een professioneel inkoopproces in de aanbesteding geïntegreerd. De kosten voor het in kaart brengen van het gewenste assortiment, het specificeren hiervan en het ontwerpen van het aanbestedingsbestek kan prima worden uitgevoerd door een stagiair. Dit scheelt duizenden euro's, maar hoeft kwalitatief niet minder te zijn. Daarnaast is een stagiair tijdelijk en hoeft er geen extra personeel in dienst worden genomen.

Onder dit schema zijn de kosten op jaarbasis weergegeven. Hiermee worden de kosten bedoeld die jaarlijks worden gemaakt voor het maken en updaten van specificaties en contracten.

Verder wordt in beide schema's uitgegaan van een uurtarief van € 35,- per uur.

Figuur 9. Eenmalige kosten

Activiteiten Europese aanbesteding + integratie van een professioneel inkoopproces	Berekening	Kosten
Enquête + bijeenkomsten	250 x € 35,00	€ 8.750,00
Specificatiefase	3 x € 275,00 *	€ 825,00
Ontwerpen bestek	1 x € 275,00 *	€ 275,00
Beantwoorden vragen / beoordelen offertes	150 x € 35,00	€ 5.250,00
E-auction + voorbereiding ⁴⁴		€ 8.850,00
Onderhandelen en opstellen contract	50 x € 35,00	€ 1.750,00
Maken ontbrekende overzichten m.b.t. te bestellen producten	25 x € 35,00	€ 875,00
Inzichtelijk maken afspraken in HACCP-handboek	25 x € 35,00	€ 875,00
Totale, éénmalige kosten:		€ 27.450,00

Figuur 10. Jaarlijks terugkerende kosten

Terugkerende activiteiten	Berekening	Kosten
Contractbeheer	75 x € 35,00	€ 2.625,00
Specificatie	50 x € 35,00	€ 1.750,00
Totale jaarlijkse kosten:		€ 4.375,00

* stagiair á € 275,- p.m.

⁴⁴ Bijlage 12. Kosten e-auction door Nego-Metrix



§ 6.8.2 Baten

De kosten worden echter gecompenseerd door de genoemde adviezen. Van de besparingen als gevolg van een e-auction en het reduceren van facturen kan een beeld worden gevormd.

Door het aantal facturen zoveel mogelijk te beperken kunnen grote besparingen worden gehaald. Uitgerekend wordt door het Bedrijfsbureau voor elke factuur € 29,17 doorbelast aan de betreffende divisie. Door het beperken van het aantal cateringfacturen, wordt het aantal handelingen door het Bedrijfsbureau, en hierdoor de totale kosten gereduceerd. Alleen al door de verschillende leveranciers van routineproducten te vervangen voor één leverancier die bijvoorbeeld wekelijks een factuur verstuurd kan een aanzienlijke reductie van de kosten worden behaald. De besparing is berekend in figuur elf.

Ook de besparing als gevolg van een e-auction met betrekking tot de routineproducten kan worden geschat. Uit ervaring blijkt dat een met een e-auction reducties kunnen worden behaald die rond de tien procent liggen. Deze besparing is weergegeven in figuur twaalf.

Figuur 11. Jaarlijkse besparing op facturen routineproducten

	Berekening	Totaal
Huidig aantal facturen		4.050 stuks
Kosten facturen	4.050 x € 29,17	€ 118.138,50
Nieuw aantal facturen		52 stuks
Nieuwe kosten facturen	52 x € 29,17	€ 1.516,84
Besparing op facturen	€ 118.138,50 – € 1.516,84	€ 116.621,66

* Totaal aantal facturen van Deli-XL, Multifood, Topbakker van Eekeren & Veco zuivel

Figuur 12. Jaarlijkse besparing op inkoopkosten routineproducten

	Berekening	Totaal
Inkoopvolume routineproducten 2005		€ 1.461.685,00
Besparing van 10% door e-auction	€ 1.461.685,00 / 10	€ 146.168,50

Figuur 13. Totale jaarlijkse besparing na 2,5 jaar

Activiteit	Jaarlijks	
<u>Totale besparing op jaarbasis:</u>		
Jaarlijkse besparing inkoopvolume door E-auction:	€ 146.168,50	
Jaarlijkse besparing factuurkosten door reductie leveranciers van routineproducten:	€ 116.621,66 +	€ 262.790,16
<u>Totale jaarlijkse kosten:</u>		
Eenmalige kosten	€ 27.450,00	
Jaarlijkse kosten	€ 4.375,00 +	€ 31.825,00
Besparing december 2008:		€ 230.965,16



In het schema hierboven is bij de berekening van de besparing er van uitgegaan dat er nu, dus halverwege 2006 gestart wordt met de Europese aanbesteding. Het gehele Europese aanbestedingstraject loopt ongeveer anderhalf jaar. Het resultaat is echter pas vergelijkbaar met 2005 aan het einde van het jaar. Daarom wordt een schatting van de besparing gegeven aan het einde van 2008. Hierin zijn de jaarlijks terugkerende kosten éénmaal meegenomen. Indien men direct start met verbeteren zullen deze kosten voor de jaren 2006 en 2007 echter wel meetellen. Naar aanleiding van de in figuur dertien gegeven berekening kan een nieuwe dekkingsgraad worden berekend. Hier wordt er van uitgegaan dat in 2008 de bijdrage van de CvB geheel is weggevallen en de kosten gelijk zijn aan de kosten in 2005.

Exploitatieresultaat 2008

Totale kosten 2005	x 100%	=	dekkingsgraad
€ - 949.119,00 + € 230.965,16			
€ 4.975.443,00	x 100%	≈	- 14 %

Naast de hiervoor berekende besparingen zijn nog meer besparingen haalbaar. Deze zijn echter moeilijk in te schatten. Ze zijn het gevolg van de volgende activiteiten:

- het terugdringen van o.a. miskopen en inkoop van dure producten door professionalisering van de specificatiefase en het maken van overzichten met producten die besteld mogen worden;
- het prijsbewuster inkopen van locatiemanagers door inzicht in financiële situatie FBU-catering en inzicht in prijzen bij online bestellen;
- concrete afspraken die zijn vastgelegd in up-to-date contracten, zodat de leveranciers kunnen worden aangesproken op hun werk en nog meer verplicht zijn juist, en goede kwaliteit te leveren;
- het reduceren van het aantal facturen van alle leveranciers.



7 LITERATUUROPGAVE

Boer, dhr. P / Brouwers, dhr. M.P. / Koetzier, dhr. W.:

'Basisboek bedrijfseconomie'

6^e druk, 2001, Wolters-Noordhoff Groningen

ISBN: 90 01 09415 5

Es, dhr. W. van der:

'Syllabus: 'Facilitair Inkoopmanagement'

Versie 2005/2006

Code: 2357

Gelderman, drs. C.J./ Albronda, drs. B.J.:

'Professioneel inkopen'

2^e druk, 2003, Stenfert Kroese Groningen

ISBN: 90 207 31181

Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management:

'Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006'

11^e herziene druk, 2005, Ribberink van der Gang Zoetermeer

Kamann, dhr. D.J.F.:

'Inkoop vanuit een netwerkperspectief'

1^e druk, Charlotte Heymans Publ.

ISBN:90 755 380 49

Kempen, prof. Dr. P.M. / Keizer, dr. J.A.:

'Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces'

2^e druk, 2000, Wolters-Noordhoff Groningen

ISBN: 90 01 46822 5

Maas, drs. G.W.A./ Pleunis, drs. J.W.:

'Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie'

1^e druk, 2001, Kluwer Alphen aan den Eijn

ISBN: 90 140 779 47

Ministerie van Economische Zaken:

'Europese voorschriften voor aanbestedingen'

1^e druk, 1999, van Deventer

Ministerie van Economische Zaken:

'De Europese richtlijn voor overheidsopdrachten: diensten'

1^e druk, 1999, van Deventer

Ministerie van Economische Zaken:

'De Europese richtlijn voor overheidsopdrachten: leveringen'

1^e druk, 1999, van Deventer



Smit, mr. A.T.:

Syllabus: 'Contractenbeheer'

Versie 2005/2006,

Code: 2396

Tazelaar, ir. P./ Papenhuijzen, ir. J.P.:

'Professioneel Europees aanbesteden, een praktische leidraad voor de aanbesteder'

Kluwer, Alphen aan den Rijn

Ytsma, drs. W. e.a.:

'De vele gezichten van Facility Management'

2^e druk, 2002, Kluwer Alphen aan den Rijn

ISBN: 90 14 09 272 5

Weele, dhr. A.J.:

'Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk'

3^e druk, 1997, Samson Alphen aan den Rijn

ISBN: 9014051778

Wijnen, dhr. G./ Renes, dhr. W./ Storm, dhr. P.:

'Projectmatig werken'

19^e druk, 2002, Het Spectrum Utrecht

ISBN: 90 274 6905 9

Artikelen

Momma-Vermaak, mr. E.:

'Inzicht in inkopers' (2006)

www.gea.nl

Damme, dhr. D. van:

'Internationale ontwikkelingen in inkoop' (2004)

www.bbt.utwente.nl

Rozemeijer, F./ van Weele, A.:

'Revolutie in Inkoop' (1998)

www.managementsite.net

Goossens, dhr. A.M.A.:

'Verkopen aan de overheid? Valkuilen bij Europese aanbesteding' (2000)

www.managementsite.net

Persbericht INSINC:

'Onderzoek: zakelijke inkoop via e-veilingen gaat toenemen' (2005)

www.inkopers-cafe.nl



Interne documentatie

- Facilitair Bedrijf Utrecht: Inkoopplan 2005
- Facilitair Bedrijf Utrecht: Jaarverslag 2005, interne versie
- Facilitair Bedrijf Utrecht: Strategisch plan 2005–2009

Aanbestedingsrapporten

Vrije Universiteit Amsterdam

'Specificatieoverzicht'

November 1999

Paswerk – Zuid-Kennemerland

'Europees aanbestedingsdocument: Levering ingrediënten voor de dagelijkse lunchvoorziening ten behoeve van de Paswerkmedewerkers'

Februari 2006

Zorggroep Noord-Limburg, Venlo

'Pre-selectiedocument t.b.v. de levering van voedingsmiddelen en dranken'

December 2005

UMC– ST. Radboud, Nijmegen

'Europees aanbestedingsdocument: aanbesteding droge kruidenierswaren'

April, 2005

Internetbronnen

<http://www.aanbestedingsgids.nl>: stroomlijning van aanbestedingen in zorg en onderwijs

<http://www.aanbestedingskalender.nl>: overzicht van aangekondigde aanbestedingen

<http://www.agriholland.nl>: Informatieve site voor de agrarische sector

<http://www.arnhem.nl>: website van de gemeente Arnhem

<http://www.banketbakkerijtheoblom.nl>: specialist in Utrechtse banketlekkernijen

<http://www.bakkervaneekeren.nl>: topbakker gevestigd in de omgeving Utrecht

<http://www.bedr-horeca.nl>: website Bedrijfschap horeca en catering

<http://www.bonduelle.nl>: voorverpakte groenten

<http://www.brood.net>: voorlichtingsbureau voor brood

<http://www.campina.nl>: leverancier van zuivel

<http://www.carrieretijger.nl>: website voor loopbaanorientatie

<http://www.commerce-hub.com>: inkoopadviesbureau

<http://www.cfi.nl>:

<http://www.corpsculinaire.nl>: leverancier van concenienceproducten

<http://www.cuisineontoursqs.nl>: catering- en party services

<http://www.Europadecentraal.nl>:

<http://www.ev.nl>: Expanding Visions Managementadvies – 'gedreven door cultuur'

<http://www.ez.nl>: website van het ministerie van Economische Zaken

<http://www.factomedia.nl>: website vakblad voor Facility Management en Inkoop

<http://www.fbu.uu.nl>: website van het Faciliteiten Bedrijf Utrecht



<http://www.food-info.net>: *food-info tracht antwoord te geven op voedselgerelateerde vragen*

<http://www.gea.nl>: *website van GEA adviesgroep*

<http://www.groentefruit.nl>: *AGF promotie Nederland*

<http://www.inburgering.net>: *website m.b.t. het nieuwe inburgeringsstelsel*

<http://www.inkopers-cafe.nl>: *ontmoetingsplaats voor inkopers*

<http://www.keurmerk.nl>: *onafhankelijke informatie voor consumenten*

<http://www.kvk.nl>: *website van de Kamer van Koophandel*

<http://www.langfruit.nl>: *website van een leverancier van groente en fruit*

<http://www.managernet.nl>:

<http://www.mbd.nl>: *leverancier van koffie*

<http://www.mccain.nl>: *leverancier van Amerikaanse specialiteiten*

<http://www.milieucentraal.nl>: *alles over energie en milieu in het dagelijks leven*

<http://www9.minlnv.nl>: *ministerie van landbouw, natuur en voedselkwaliteit*

<http://www.minvws.nl>: *ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport*

<http://www.mocador.com>: *koffieleverancier*

<https://www.molco.nl>: *leverancier van halffabrikaten van brood*

<http://www.multifood.org>: *overkoepelende organisatie van samenwerkende leveranciers*

<http://www.minvrom.nl>: *Ministerie van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer*

<http://www2.vwa.nl>: *Voedsel en waren autoriteit*

<http://www.nbc.nl>: *kennis- en adviescentrum voor de bakkerij*

<http://www.negometrix.com>: *deskundige op het gebied van e-auctions*

<http://www.nevi.nl>: *Nederlandse vereniging voor inkoopmanagement*

<http://www.occ-bv.nl>: *leverancier van oriëntaals kant-en-klaar maaltijden*

<http://www.oetker.nl>: *leverancier van diepvries producten*

<http://www.plw.nl>: *Productschappencommissie Levensmiddelen Wetgeving*

<http://www.proclare.com>: *The procurement company*

<http://www.ruitenburg.nl>: *leveranciers van vlees en vleeswaren in de omgeving Utrecht*

<http://www.senternovem.nl>: *agentschap voor duurzaamheid en innovatie*

<http://simap.eu.int>: *informatiesysteem voor aanbestedingen*

<http://www.soupfactory.nl>: *Soepconcept van Unox voor o.a. cateraars*

<http://www.stichtingencontractcatering.nl>: *paritaire organisatie voor de contractcateringbranche*

<http://www.tiptopcatering.nl>: *website van cateraar/partyservice Tiptop*

<http://www.tuinbouw.nl>: *productschap tuinbouw*

<http://www.unilever.nl>: *website van unilever*

<http://www.uu.nl>: *website van de Universiteit Utrecht*



<http://www.vanscheijndel.nl>: *ijsfabrikant*

<http://www.vdwee.nl>: *grootverbruikers diepvriesproducten*

<http://www.vecozuivel.nl>: *moderne en innovatieve zuivelproducent*

<http://www.veneca.nl>: *Website Vereniging Nederlandse Cateringorganisaties*

<http://www.vinovia.com>: *Alkmaarse wijnimporteur*

<http://www.viron.nl>: *belegde broodje voor de zakelijke markt*

<http://www.voedingscentrum.nl>: *Eerlijk over eten*

<http://www.wetten.nl>: *website van de overheid m.b.t. wet- en regelgeving*

<http://www.wikipedia.nl>: *online encyclopedie*



Efficiency in inkoop

We can work it out...

Bijlagen

Saskia Pijper
Facility management



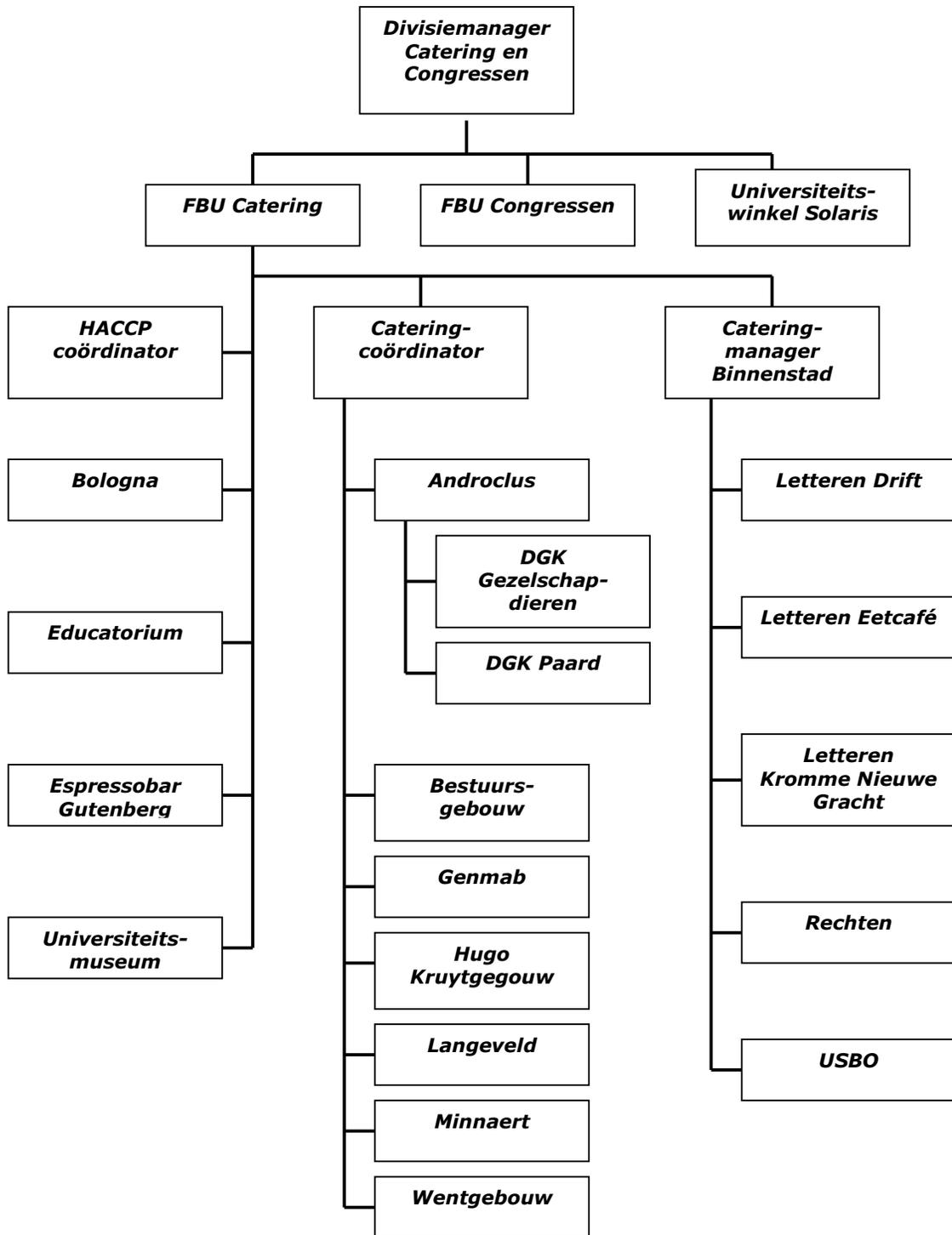


INHOUDSOPGAVE

Bijlage 1.	Organogram divisie Catering & Congressen	2
Bijlage 2.	Organogram FBU	3
Bijlage 3.	Fasen van een professioneel inkoopproces	4
Bijlage 4.	Elektronisch inkopen (e-commerce)	10
Bijlage 5.	Elektronische veilingen	11
Bijlage 6.	Europees aanbesteden	14
Bijlage 7.	ABC-analyse FBU-catering	17
Bijlage 8.	Kraljic-analyse FBU-catering	18
Bijlage 9.	Praktijkcase Vrije Universiteit (VU) Amsterdam	19
Bijlage 10.	Stappenplan Europese aanbesteding FBU-catering	20
Bijlage 11.	Speerpunten uit gesprekken met leveranciers	30
Bijlage 12.	Kosten e-auction door Nego-matrix	31
Bijlage 13.	Gespecificeerd assortiment	32

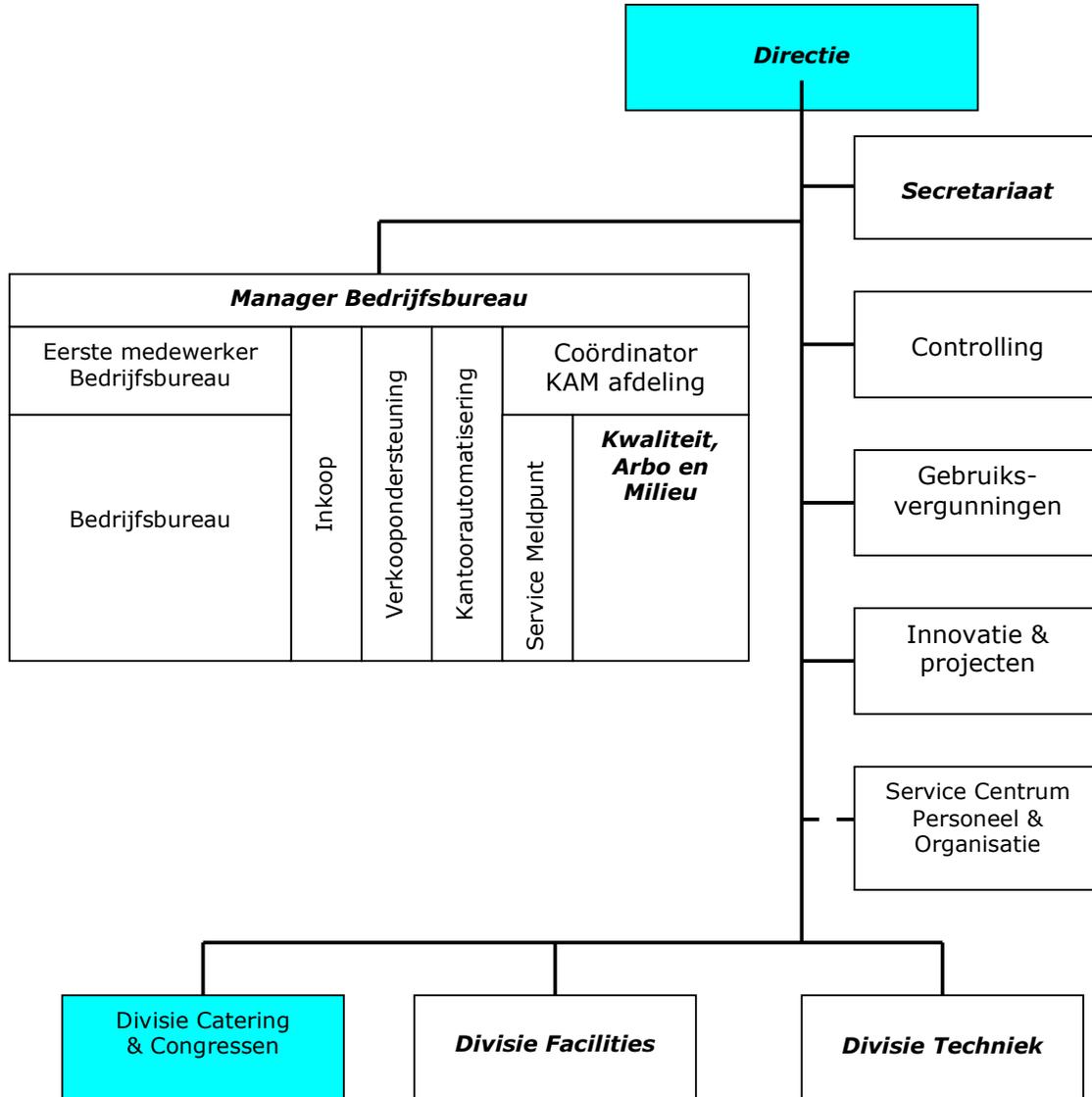


Bijlage 1. Organogram divisie Catering & Congressen





Bijlage 2. Organogram FBU





Bijlage 3. Fasen van een professioneel inkoopproces

A Specificeren

In de specificatiefase wordt de behoefte (de eisen waaraan het in te kopen product moet voldoen) bepaald. Doel is het zo objectief mogelijk beschrijven en vastleggen van de in te kopen goederen en diensten, en wel op zodanige manier dat de (potentiële) leverancier precies weet wat de inkoopende organisatie wil. De aandacht moet dan niet alleen uitgaan naar het object, maar ook naar de dienstverlening eromheen. Dit gebeurt aan de hand van specificaties.

Bij het specificeren wordt et fundament gelegd voor alle verdere activiteiten van het inkoopproces. Er worden immers beslissingen genomen, eisen gesteld of zaken vergeten die desastreuze gevolgen kunnen hebben voor de prestaties en kosten van de uiteindelijke verwerving. Belangrijke besparingen worden gerealiseerd door vooraf onder andere goed te onderzoeken welke materialen het beste voldoen, in hoeverre de materialen op de markt beschikbaar zijn, welke prijsstelling het materiaal en de verschillende alternatieven hebben.

Juist bij het opstellen van specificaties zullen interne gebruikers en externe leveranciers proberen invloed uit te oefenen op het verdere verloop van het inkoopproces. Gebruikers, vaak technici, hebben nogal een voorkeur voor technologisch hoogstandjes, snelle en dure oplossingen en soms zelfs voor bepaalde leveranciers. In het slechtste geval worden specificaties zo nauw omschreven dat slechts één leverancier geschikt zou zijn. De professionele inkoper moet ervoor zorgen dat specificaties niet op voorhand worden aangepast aan leveranciers. Functionele en meer resultaatgerichte specificaties geven meer inkoopmogelijkheden en veelal betere inkoopresultaten.

Er worden vijf groepen eisen onderscheiden:

- *Functionele eisen*: de exacte functies of gebruiksdoelen;
- *Technische eisen*: bijvoorbeeld kenmerken van te gebruiken materialen, afmetingen, gewichten, maximale geluidsniveaus;
- *Logistieke eisen*: beschikbaarheid, levertijden en leverschema, servicegraad, verpakkingen, transportwijze, onderhoud, responstijd, etc.;
- *Kwaliteitseisen*: zoals normen, toleranties, procedures bij afwijkingen, rapportages, inspecties, gevraagde certificaten, etc.
- *Commerciële eisen*: contractvorm, prijscondities, betalingswijze, lease-opties, garantiebepalingen, aansprakelijkheid, etc.

Eisen en wensen hebben niet alleen betrekking op te leveren goederen en diensten. Er kunnen ook eisen ten aanzien van de leverancier worden gesteld. Dit gebeurt in toenemende mate. Meestal worden deze eisen buiten de specifieke inkoopbehoefte om gesteld. Ook ten aanzien van de leverancier zijn eisen en wensten te onderscheiden. Een veelsgestelde eis is dat de aanbieders de inkoopvoorwaarden van de inkoopende onderneming moeten accepteren. De meest gestelde eis is dat aanbieders ISO-gecertificeerd moeten zijn.

De specificaties dienen aan een aantal aspecten te voldoen:

- De specificatie moet op de meeste efficiënte wijze het feitelijke probleem oplossen of in de feitelijke behoefte voldoen;
- De specificatie moet volledig en eenduidig zijn;



- De specificatie moet haalbaar en reëel zijn;
- Een specificatie moet voldoende commerciële ruimte bieden;
- Een specificatie moet een goede offertebeoordeling mogelijk maken.

In de praktijk kunnen zich verschillende specificatieproblemen voordoen:

1. Gebrekkige specificatie:

De specificaties zijn bijvoorbeeld op een leverancier geconcentreerd of er worden oplossingen gegeven in plaats van functionele eisen. Concentratie op een leverancier leidt tot een bewerking van de commerciële vrijheid; inkoop van verkeerde zaken leidt tot extra kosten omdat het gekochte niet wordt gebruikt.

2. Veranderde specificatie:

Hierbij draait het om specificaties die voortdurend veranderen. Dit maakt niet alleen een onprofessionele indruk, maar is ook kostbaar, omdat andere specificaties vaak leiden tot meer werk.

3. Overspecificatie:

Dit komt voor als een inkopende onderneming zaken tot in de puntjes wil regelen en niets aan het toeval wordt overgelaten. Daarnaast kan het betekenen dat meer gevraagd wordt dan nodig is om in de behoefte te voorzien: er wordt iets te moois, te groots gekocht.

De specificatiefase wordt in de meeste gevallen afgerond met een specificatie op schrift, vaak ook wel programma van eisen of bestek genoemd.

B Selecteren

De meest eenvoudige offerteaanvraag is niet meer dan een uitnodiging om een prijsopgave te doen. Voor belangrijke aanschaffingen kan gebruik worden gemaakt van het aanvragen en beoordelen van verschillende offertes. Offertebeoordeling kan direct leiden tot de leverancierskeuze. Het is ook mogelijk dat men op basis van de offertes gaan onderhandelen met de 'geselecteerde leveranciers'. Soms geldt 'onderhandelen' als alternatief voor het aanvragen van offertes. Inkopers kunnen de voorkeur geven aan onderhandelen als zij daar betere resultaten mee verwachten, maar ook omdat er eigenlijk maar één relevante leverancier is. Het is natuurlijk ook mogelijk om beide te doen: eerst offerte aanvragen en vervolgens onderhandelen met de geselecteerde leverancier(s).

Als de inkoopbehoefte bekend is, wordt op basis van marktonderzoek en soortgelijke inkooptransacties in het verleden een lijst opgesteld van potentiële leveranciers. Uit deze lijst wordt vervolgens aan de hand van diverse criteria een beperkt aantal leverancier geselecteerd (in de praktijk vaak 3 tot 5). Deze leveranciers komen te staan op de shortlist van de organisatie. Alleen aan de bedrijven op de shortlist wordt een offerte gevraagd. In deze aanvraag wordt exact en uitvoerig beschreven wat de gewenste specificaties zijn.

Het is erg belangrijk dat de offertes van de verschillende leveranciers goed met elkaar kunnen worden vergeleken. De inkoper let erop dat alle offertes op alle punten voldoende informatie bevatten, anders is beoordeling niet goed mogelijk en moet met aanvullende vragen stellen. De verkregen offertes moeten met elkaar worden vergeleken en, afhankelijk van het desbetreffende product, worden voorgelegd aan gebruikers en aanvragers. Uiteraard worden de offertes naast de gestelde specificaties gelegd. De prestaties op sterk verschillende criteria moeten met elkaar worden vergeleken. Hiervoor wordt in de praktijk veelal gebruik gemaakt van een of ander ranking-systeem. Scores worden vermenigvuldigd met wegingsfactoren; zo ontstaat voor iedere offerte een



totaalscore. Op deze manier worden offertebeoordeling objectiever en zullen er minder of geen interne weerstanden en vragen kunnen ontstaan met betrekking tot de leverancierskeuze.



C Contracteren

Op basis van de offerte-evaluatie kan het nodig zijn met de geselecteerde leverancier(s) verder te onderhandelen over de uiteindelijk overeenkomst, de prijs en andere condities in het contract. Voor het sluiten van een koopovereenkomst kan daarom, een periode van onderhandelen nodig zijn. Deze periode wordt in het recht aangeduid als de pre-contractuele fase. In deze fase treden toekomstige partijen voor het eerst of opnieuw met elkaar in contact met het ook op een eventueel te sluiten overeenkomst.

Bij standaardproducten onderhandelt men vooral over prijzen, kortingen en leveringsvoorwaarden. Bij wat complexere producten kunnen de onderhandelingen ook gaan over installatie, technische ondersteuning en training van gebruikers. Op grond van de onderhandelingen met aanbieders wordt ten slotte een definitieve leverancierskeuze gemaakt. Afhankelijk van het type offerte is het ook mogelijk dat men zonder verdere onderhandelingen voor een leverancier kiest. De definitieve keuze voor een leverancier wordt alleen door inkopers of in goed samenspel met andere afdelingen genomen.

Het contract legt de wilsovereenstemming tussen de kopende organisatie en de leverancier zo goed mogelijk vast. Uiteraard zijn er diverse contractvormen mogelijk, van eenmalige leveringen tot raamcontracten voor meerdere jaren. Het opstellen van contracten behoort principieel tot de verantwoordelijkheid van de inkoopafdeling, maar deze is op haar beurt aangewezen op specifiek ondersteuning van andere disciplines, doorgaans op het gebied van het recht, de betreffende afdeling zelf en verzekeringskwesties.

Vooraf bij de producten die op relatief grote schaal worden aangeboden, werken veel leveranciers met catalogusprijzen. Dit zijn vaste prijzen, zoals opgenomen in een catalogus, brochure of prijslijst. Afhankelijk van specifieke omstandigheden blijken inkopers in staat ook kortingen te bedingen op deze 'vaste' prijzen. De werkelijke prijs ligt dan substantieel lager dan de catalogusprijs. Leveranciers kunnen werken met een beleid voor het geven van kortingen. De meest gebruikelijke kortingsvormen zijn:

- kwantumkortingen;
- korting voor contante betaling;
- functionele kortingen voor het vervullen van functies en diensten door distributanten.

Contracten bevatten in de regel niet alleen clausules met betrekking tot prijs, kwaliteit en levertijd. Ook andere commerciële voorwaarden spelen een rol:

1. Productspecificaties: de aard van de te leveren prestatie moet voor beide partijen duidelijk zijn;
2. Kwaliteit en garantie: bijvoorbeeld de beschikbaarheid, certificering, etc.;
3. Kwaliteitskeuring: afspraken over kwaliteitscontroles;
4. Levering en transport: afspraken over wanneer en waar wordt geleverd en hoe hetgeen wordt vervoerd;
5. Betaling: wanneer, waarmee en hoe wordt betaald;
6. Eigendom en risico's;
7. Aansprakelijkheid.

Algemene inkoopvoorwaarden

Algemene voorwaarden zijn schriftelijke bedingen die zijn opgesteld om in een aantal overeenkomsten te worden opgenomen, met uitzondering van bedingen die de kern van de



prestatie aangeven. Algemene inkoopvoorwaarden worden door de inkopende partij opgesteld. De inkoopvoorwaarden zijn vanzelfsprekend in het voordeel van de koper, die zich hiermee bij voorbaat wil indekken tegen mogelijke problemen met leveranciers. Algemene inkoopproducten zijn vooral geschikt voor het inkopen van normale producten en hefboomproducten. Voor beiden geldt dat het inkooprisico laag is en dat de inkoopbevoegdheden door middel van relatief eenvoudige richtlijnen en procedures kunnen worden gedelegeerd.

Een overeenkomst moet worden nagekomen, ook als er niets getekend is. Een goed contract is bondig en regelt in hoeguit enkele a4-tjes de kern van de afspraken.

D Bestellen en bewaken

Het plaatsen van een bestelling betekent een opdracht tot levering. Een inkooporder kan alleen worden geplaatst in opdracht van een of meer functionarissen die daartoe bevoegd zijn. Om misverstanden te voorkomen, moeten organisaties deze tekenbevoegdheid goed en eenduidig regelen.

Vooraf grote bedrijven kunnen veel last ondervinden van *maverick buying*: medewerkers of afdelingen kopen in buiten de bestaande contracten om. Soms heeft inkoop niet het alleenrecht om contracten af te sluiten, soms heeft inkoop niet de positie om contractnaleving intern af te dwingen. De gevolgen zijn hetzelfde: het bedrijf versnipperd haar inkoopmacht, betaalt te veel en maakt geen efficiënt gebruik van haar resources.

Lennartz c.s. (2000) benadrukken het belang van een deugdelijk *contractenbeheer*: het vastleggen, actualiseren en toegankelijk maken van contractgegevens. Met deze gegevens kan men bepalen wanneer overleg voor een nieuw contract, al dan niet bij dezelfde leverancier, kan worden opgestart. In het kader van de inkoopcontrol is het belangrijk dat basisgegevens systematisch en toegankelijk worden vastgelegd.

'De doelstellingen van contractbeheer in het algemeen luiden:

1. Voor het sluiten van contracten; het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van
2. onzekerheden over toekomstige prestaties
3. Voor het uitvoeren van contracten; het zorgdragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit
4. op het juiste moment op de juiste plaats met de juiste hoeveelheden.
5. Voor het beëindigen van contracten; op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

Beheersmatig betekent dit:

1. (De)centraal beschikbaarheid van (informatie) uit contracten
2. Totstandkoming van contracten door de juiste personen in de organisatie op het juiste
3. moment
4. Bewaking en rapportage van de in de contracten vastgelegde activiteiten op het juist moment
5. door de juiste persoon

Door het ontbreken van centraal inzicht in vigerende contracten, ontstaat voor de organisatie een onbeheersbare situatie. Contracten raken zoek, oude contracten zwerven in de organisatie en informatie uit vigerende contracten blijft onbenut. Contracten worden mogelijk niet op tijd verlengd of beëindigd met alle financiële consequenties ten gevolge.



Om een adequaat contractbeheer uit te kunnen voeren is het noodzakelijk om documentbeheer toe te passen. De volgende eisen kunnen aan documenten worden gesteld:

1. documenten moeten uniek identificeerbaar te zijn;
2. documenten moeten herleidbaar zijn;
3. de opstelling, beoordeling en autorisatie van documenten is aantoonbaar en in overeenstemming met de daarbij behorende procedures;
4. de wijze van archivering van originele documenten en werkexemplaren is beschreven en ondergebracht in de AO processen;
5. de (wettelijke) bewaartermijnen voor documenten worden nageleefd.

Om een adequaat documentbeheer uit te kunnen voeren, dient invulling te worden gegeven aan de bovenstaande eisen.

De naam contractbeheer maakt het in essentie al duidelijk: het beheren van contracten, fysiek en digitaal, zodat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats beschikbaar is. De volgende activiteiten kunnen in dit kader worden benoemd.

Beheer van contractgegevens

Alle relevante contractgegevens dienen (de-)centraal te worden geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen van die gegevens dienen bekend gemaakt te worden aan alle betrokkenen.

Archivering van contracten in de fysieke vorm

Een volledig contractdossier (van aanvraag tot contract) behoort op een efficiënte wijze te worden beheerd. Originele exemplaren dienen te worden gescheiden van werkdossiers, welke toegankelijk moeten zijn voor de organisatie. In het plan van aanpak zal de inhoud van het (fysieke) contractdossier nader worden uitgewerkt.

Bewaken van acties en planning, tevens een signaleringsfunctie

Contractbeheer dient te worden ondersteund door een tool, waarbij (automatisch) herinneringen op data kunnen worden gegenereerd. Activiteiten kunnen worden bewaakt. De contractbeheerder weet wanneer contracten aflopen, verlengd of gewijzigd moeten zijn. Hij of zij zal dan ook alle betrokkenen hieromtrent informeren. Zo wordt bereikt dat er een efficiënte planning ontstaat ten behoeve van interne besluitvorming.

Managementrapportages

De contractbeheerder draagt zorg voor (management-)rapportages. Gedacht kan worden aan de volgende rapportages:

- _ aantal leveranciers per inkooppakket
- _ expiratedata contracten
- _ totaal aantal contracten / leveranciers etc.

De exacte inhoud van de rapportages zal per organisatie verschillen.

Centraal aanspreekpunt

De contractbeheerder beschikt over gegevens (en ondersteuning van middelen) om snel de interne



organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen. Als een "Spin in het web" zal de contractbeheerder het contractbeheerproces kunnen ondersteunen.⁴⁵

Orderbewaking

Nadat de order geplaatst is, wordt toegewezen op het nakomen van de gemaakte afspraken. Belangrijk onderdeel van de orderbewaking is het bewaken van (met name) de levertijden, de geleverde hoeveelheden en eventuele certificaten en documenten. Het is vaak aan inkopers om te bepalen op welke manier orderbewaking wordt toegepast: van standaardbrieven en een telefonische herinnering tot persoonlijk bezoek. De inkoopafdeling bepaalt ook welke order men gaat *chasseren*: het benaderen van leveranciers voordat de levertijd is verstreken.

De inkoopfactuurcontrole vindt normaliter buiten de inkoopafdeling plaats. De afdeling die de financiële administratie verzorgt, meldt gevonden afwijkingen in facturen natuurlijk wel aan de inkoopafdeling, die dan actie kan ondernemen.

Bron: Gelderman, drs. C.J.; Albronda, drs. B.J.: 'Professioneel inkopen'

⁴⁵ Bron: www.nevi.nl



Bijlage 4. Elektronisch inkopen (e-commerce)

E-commerce is inkopen, gebruikmakend van internettechnologie. Een organisatie die de keuze gemaakt heeft om met behulp van internet te gaan inkopen heeft in principe drie opties:

1. *Via de website van de leverancier;*
Een inkopende organisatie plaatst bestellingen op een website van een leverancier. Daarbij is het mogelijk dat de bestelsystemen van de inkoper worden gekoppeld aan web-enabled magazijn en de voorraad systemen van de leverancier
2. *Via een eigen inkoopstelsel c.q. catalogus;*
Dit impliceert het aanschaffen en opzetten van een eigen softwaresysteem voor inkopen. Bij deze optie is de organisatie per productgroep vrij haar eigen leveranciers te kiezen
3. *Via elektronische marktplaats;*
Een organisatie sluit zich bij een bestaande marktplaats of richt (eventueel met partners) een nieuwe werkplaats in. Bij deze optie wordt de inkoper onderdeel van een handelsnetwerk, tussen eindgebruikers en de leveranciers in.

Het besparingspotentieel van elektronisch inkopen ligt vooral in de facilitaire inkoop. Facilitaire inkoop is nogal arbeidsintensief. Producten worden van relatief veel leveranciers betrokken in kleine orders. Veel tijd is dus nodig voor weinig voor een klein deel van het volume. Elektronisch inkopen vermindert deze tijdsbesteding door automatisering van het inkoopproces, preciezer gezegd: van het bestelproces. De voornaamste kracht van elektronisch inkopen is gelegen in de laatste stap van het inkoopproces, in de bestelfunctie. In de bestel- en bewaakstap zijn er veel activiteiten die te automatiseren zijn, zowel binnen de inkooporganisatie zelf als tussen de inkopende organisatie en de leverancier. Jagersma et. Al. (2001) vat het besparingspotentieel van elektronisch inkopen samen in de volgende punten:

1. *Serviceverbetering;*
Medewerkers kunnen vanaf hun werkplek hun eigen inkopen regelen. Zij hebben toegang tot en catalogus die up-to-date is. De producten uit de catalogus kunnen zij zelf bestellen. De voortgang van het bestelproces is door de besteller geheel te volgen. De medewerker profiteert dus van sneller zoeken, actuele informatie en kortere bestelcycli
2. *Betere beheersbaarheid en bestuurbaarheid van inkoopprocessen;*
Van iedere schakel worden prestaties inzichtelijk gemaakt. Op basis van deze informatie kunnen de processen verstuurd worden. De informatie kan tevens gebruikt worden voor een verbetering van de tactische inkoop, waardoor betere contacten afgesloten kunnen worden
3. *Forse reductie in de proceskosten;*
Door een koppeling van de bestelling met de administratie binnen organisaties worden de bestellingen meteen van de juiste kostenplaats afgeboekt en worden aankopen geregistreerd meteen van de juiste kostensoort in het grootboek. Snellere levertijden binnen de organisatie en het verplaatsen van de voorraden naar leverancier zorgen voor een daling van de gemiddelde voorraad.

Voordelen van elektronisch inkopen:

- Lagere kosten omdat duur drukwerk en verzendkosten vervallen;
- Beter bereik van grotere doelgroep;
- Kans op foutieve bestellingen vermindert;
- Actuele informatie over status bestelling is zichtbaar;
- Elektronische facturering.



Bijlage 5. Elektronische veilingen

voor tactische inkoop

Wat staat het succes in de weg?

Er zijn nog maar weinig organisaties die het hulpmiddel e-auction consequent toepassen in hun inkoopproces. Terwijl het gemiddelde resultaat van een e-auction het bewijs is dat deze nieuwe methode direct kostenbesparend werkt en het rendement van de onderneming verhoogt. Hoe kan een e-auction het best gebruikt worden en zal dit middel deel gaan uitmaken van de standaarduitrusting van iedere professionele inkoper?

Arnaud Honée, Jeroen Meijer

Het gebruik van een e-auction is een betrekkelijk klein onderdeel van het totale tactische inkoopproces en is zeker niet bedoeld als volledige vervanger van dat proces. Door een e-auction in te zetten, wordt slechts het onderhandelingsproces ondersteund. Het tactische proces voor inkoop blijft verder volledig intact. Daarnaast is het niet noodzakelijk om een e-auction met achterliggende systemen te koppelen: het is in eerste instantie *event-driven*. Dit houdt in dat een e-auction wordt ingezet wanneer deze toegevoegde waarde heeft en dus voor de organisatie rendeert. In een later stadium, wanneer de organisatie ervaring heeft opgedaan, verdient het aanbeveling andere hulpmiddelen, zoals e-sourcing en operationele hulpmiddelen voor e-procurement, in te zetten.

De conclusie is tweeledig: enerzijds moet de informatie omtrent e-auctions en de verhouding daarvan tot andere hulpmiddelen duidelijker voor het voetlicht worden gebracht bij organisaties. Dit is een rol voor de leveranciers van e-auction-hulpmiddelen en adviesbureaus, maar natuurlijk ook voor de inkopers die hebben meegewerkt aan een e-auction. Aan de andere kant dienen organisaties nu ervaring op te doen met nieuwe methoden zoals e-auctions.

Succesvol product

Bij de keuze van een productgroep voor een e-auction is het van belang om een hefboomproduct of routineproduct te kiezen. Hefboomproducten zijn interessant door de hoge impact op de winst:

besparingen hierop zijn dus al snel succesvol. Routineproducten zijn ook interessant, enerzijds voor de besparing, anderzijds voor een snellere doorlooptijd van het inkooptraject. Naast de keuze van het product is het ook van

De praktijk

De auteurs baseren zich o.a. op de ervaring die is opgedaan bij een bedrijf dat bezig was met het verlagen van de inkoopkosten. De veiling werd niet alleen georganiseerd om op de inkoopkosten te besparen, maar ook om ervaring op te doen op het gebied van e-procurement. De e-auction werd georganiseerd voor de productgroep 'kantoorartikelen'. Jaarlijks wordt aan pennen, gummetjes en cartridges voor € 200.000 uitgegeven. Vijf leveranciers werden uitgenodigd om zich te kwalificeren voor de veiling via een offerteaanvraag. De bedrijven werd gevraagd om voor de veiling een aantal kwalitatieve en kwantitatieve vragen te beantwoorden. Bij kwalitatieve vragen moet men denken aan de oplossing die de leverancier biedt om bijvoorbeeld voorraadkosten te minimaliseren. Aan de antwoorden van de leveranciers werd een wegingsfactor gehangen. Zo werd

het mogelijk de leveranciers niet alleen op prijs (kwantitatief) maar ook op toegevoegde waarde (kwalitatief) te beoordelen. De hierboven genoemde fase wordt de prekwalificatiefase genoemd (maken van een shortlist). Na afloop van deze fase bleek dat er vier bedrijven overbleven die geschikt werden bevonden om aan de veiling mee te doen. De veiling zelf heeft een uur geduurd, waarin de leveranciers 49 keer hun bieding hebben verbeterd. Over de behaalde besparingen (15% op de totale kosten) was men zeer tevreden. Hoewel vooraf enige scepsis bestond over het organiseren van een veiling (is het niet een veredelde vorm van 'leuren?'), was het resultaat zeer bevredigend. De veiling is voor iedere leverancier transparant, waardoor van leuren absoluut geen sprake is. Ook de behaalde besparing was groter dan men vooraf inschatte.



De voordelen van een e-auction

- Transparantie, procesefficiency en prijsvoordelen.
- Leveranciersrationalisering: leveranciers krijgen globaal inzicht in hun concurrenten m.b.t. de prijs-kwaliteitverhouding en kunnen daardoor hun perceptie van de concurrenten concreet analyseren en verbeteren.
- E-auctions zijn uitermate geschikt voor herprijsingsmomenten: het opnieuwijken van de huidige leveranciers met de aanbidders in de markt. Zeker bij veranderde marktomstandigheden kan dit grote voordelen met zich meebrengen. Het iken is zo eenvoudig, omdat het hele proces elektronisch vastligt en snel nogmaals uitgevoerd kan worden.
- Het sneller toetsen van nieuwe leveranciers aan de hand van de markt.
- Inzage krijgen in de trends (prijzen) die op dat moment gelden in de markt. Dit is met name interessant wanneer de inkopende organisatie weinig tot geen historische 'prijzintelligentie' heeft.

belang dat het afnamevolume substantieel is en dat er voldoende gelijkwaardige leveranciers zijn. De optimale uitkomst wordt bereikt wanneer een product wordt gekozen waarvan bekend is dat de markt transparant is en waar sprake is van een hoge mate van surplus/overcapaciteit.

In feite moeten voor de bepaling van een succesvol product voor een e-auction drie hoofdvragen zijn beantwoord:

1. Over wat voor type product praten we? Volgens het theoretische model van Kraljic: in welk segment zit het product (hefboomproduct of routine-product)?
2. Wat is de marktsituatie? Is de markt gesloten, bijvoorbeeld bijna-monopolistisch, is er sprake van kartelvorming, zijn er voldoende leveranciers, surplus of overcapaciteit? De marktsituatie bepaalt de dynamiek en of daar kansen voor de inkopende organisatie liggen.
3. Hoe ligt de verhouding tussen de inkoper en de leveranciers? Met ande-

Welke producten komen in aanmerking?

Voor een succesvolle e-auction gelden een aantal richtlijnen met betrekking tot het te veilen product. De optimale omstandigheden zijn:

- De marktprijs is volatiel of onduidelijk.
- Er is sprake van overschotten of overcapaciteit.
- De goederen zijn van meerdere (liefst vijf of meer) leveranciers af te nemen.
- Prijs en hoeveelheid zijn de belangrijkste overwegingen. Dit betekent dat of de te leveren producten gelijk in kwaliteit zijn (bijv. zand, metaal, etc.), of dat de gekozen leveranciers dezelfde kwaliteit leveren (bijv. hetzelfde merk kantoorartikel, hetzelfde serviceniveau).

re woorden: ben ik interessant voor de leverancier en hoe kan ik die positie het best benutten?

De uitkomst van deze drie hoofdvragen bepalen in belangrijke mate of de inzet van een e-auction een hoge toegevoegde waarde heeft. In figuur 1a staat een eenvoudige vragenlijst met tien vragen die daarvan een indicatie geven.

Makelaar

Inmiddels blijkt dat we e-auctioning niet als een fenomeen moeten beschouwen: het is een nieuwe methode om transparantie te bewerkstelligen voor inkoopprojecten. Deze transparantie maakt de uiteindelijke inkoopbeslissing meer gewogen en leidt tot een bijdrage van inkoop aan het bedrijfsresultaat.

Transparantie is hierbij géén toverwoord, net zo min als e-auctioning dat is. De inzet van e-auctioning is een toevoeging op het inkoopproces. Door de transparante werking krijgt de inkoper een beter beeld van de aanbiedermarkt. Duidelijker wordt nu hoe leveranciers zich tot elkaar verhouden en wat de marktomstandigheden in het betreffende segment zijn: overcapaciteit, surplus aan voorraden, etc. Een goed opgezette e-auction waarborgt dat de inkopende partij de beste kansen van dat moment in de markt heeft benut.

Door het houden van een veiling wordt

Overigens kunnen beperkte verschillen wel worden meegewogen.

- De inkopende organisatie is interessant voor de leveranciers (bijvoorbeeld door het volume dat wordt verhandeld, maar ook de voorbeeldfunctie die deze kan hebben in een sector).

Natuurlijk is het zo dat marktomstandigheden kunnen wijzigen en dat de beslissing om een e-auction voor een product uit te voeren iedere keer weer moet worden afgewogen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de halfgeleiderindustrie: anderhalf jaar geleden konden ze de vraag niet aan, terwijl er nu sprake is van voorraden en overcapaciteit. Om te analyseren of een product 'veilbaar' is, geven de figuren 1 en 2 een eerste beeld.

het inkoopproces versneld. Dit betekent dat in de rol van de inkoper tijd vrijkomt omdat bepaalde taken minder inspanning vergen. Een inkoper kan denken dat zijn rol hierdoor zal degraderen tot een papieren rol en dat hij alleen nog een bestelfunctie heeft. Dit is echter een veel te negatieve gedachte. De inkoper krijgt meer tijd voor het verkennen van de markt en wordt een soort makelaar die de behoeften van de organisatie en de leverancier op elkaar dient af te stemmen. Daarnaast kan de inkoper zich meer richten op het toetsen van de kwalitatieve aspecten die behoren bij de diensten van een leverancier. Niet alleen op de prijs van de artikelen kan verdiend worden, juist door de extra service van de leverancier (zoals het aanhouden van een optimale voorraad) is het mogelijk ook op de proceskosten te besparen, waarbij het gewenste service-level wel gewaarborgd dient te blijven.

Kansen benutten

In dit artikel hebben we een aantal handreikingen gedaan die de keuze voor een e-auction makkelijker maken. Hierbij is het van belang dat een e-auction altijd onderdeel is van het inkoopproces zoals dat tegenwoordig ook al wordt uitgevoerd. Een goede formulering van de doelstelling en planning zorgt ervoor dat een e-auction succesvol is. De e-auction is de vervanger voor het om de tafel



1 Typering van de inkoop			
1.1 Wat is de financiële impact van deze inkoop voor uw organisatie?	hoog	neutraal	laag
1.2 Hoe hoog is het toeleveringsrisico van deze inkoop?	laag	neutraal	hoog
1.3 Betreft de inkoop een	enkelsoortig product	pakket	service/dienst
2 Marktsituatie			
2.1 Wat is het aantal potentiële leveranciers?	>4	3 of 4	<3
2.2 Zijn er grote afwijkingen tussen de specificaties van de leveranciers?	nee	neutraal	ja
2.3 Hoe typeert u de leveranciersmarkt?	dynamisch	neutraal	gesloten
2.4 Is het eenvoudig om over te stappen naar een andere leverancier op basis van kosten en procescontinuïteit?	ja	neutraal	nee
3 Positie t.o.v. leveranciers			
3.1 Wat is de waarde per jaar van het in te kopen pakket (EUR)?	>400K	51K-400K	<50K
3.2 Koopt u nog meer in bij de potentiële leveranciers?	ja	misschien	nee
3.3 Hoe verhoudt de waarde van het inkooppakket zich t.o.v. uw concurrenten?	boven gemiddeld	gemiddeld	laag
4 Scorebepaling			
Bereken uw score:	punten	vraagtekens	knock-out
	<input type="text"/>	<input type="text" value="ja/nee"/>	<input type="text" value="ja/nee"/>
Scores			
1.1: hoog=5, neutraal=2, laag=?			
1.2: laag=5, neutraal=2, hoog=?			
1.3: product=10, pakket=5, service=2			
2.1: >4=10, 3,4=5, <3=?			
2.2: nee=10, neutraal=5, ja=0			
2.3: dynamisch=10, neutraal=5, gesloten=0			
2.4: ja=10, neutraal=5, nee=0			
3.1: >400k=10, 51K-400K=5, <50k=knock-out			
3.2: ja=5, misschien=2, nee=0			
3.3: boven gemiddeld=5, gemiddeld=2, laag=0			

Figuur 1a. Test ter bepaling of inkoop geschikt is voor een e-auction

© Commerce-hub B.V.

Cijfers

De meeste onderzoeken wijzen uit dat besparingen op de inkooprijzen tussen de 5 en 20% liggen. De procesbesparingen kunnen oplopen van 25 tot 30% in tijd (Aberdeen Group). Op basis van deze gegevens moet het veiligheidsniveau boven de € 100.000 liggen om rendabel te zijn. Hoe hoger het volume, des te groter de bijdrage aan het bedrijfsresultaat. In een onderzoek onder 360 Amerikaanse inkopers door Forrester gaf 30% aan kostenbesparingen te hebben gerealiseerd door toepassing van e-hulpmiddelen. Het

onderzoeksbureau IDC voorspelt dat in de komende 4 jaar een enorme toename in acceptatie zal plaatsvinden: e-hulpmiddelen voor inkoop zullen met 93% toenemen. Overigens is dit wel een Amerikaans onderzoek.

Als de kerncijfers van 3 grote spelers worden opgeteld, dan zijn de totalen als volgt: 425 unieke klanten hebben voor 43 miljard euro geveild, waarbij een besparing is gerealiseerd van 8,5 miljard (19,6%). De gemiddelde besparing per klant is daarmee 20 miljoen euro.

individueel onderhandelen: processtappen daarvoor, zoals het specificeren van functionele eisen en het inzichtelijk maken van de totale kosten, horen daar nog steeds bij, eventueel met e-sourcing-hulpmiddelen.

Zorg er ten slotte ook voor dat leveranciers optimaal inzage hebben in de factoren waarop de inkoper zijn beslissing baseert. De inkoper moet zich er ook van verzekeren dat alleen leveranciers worden uitgenodigd die aan de kwaliteitseisen van de inkopende organisatie kunnen voldoen. Op deze wijze benut de inkoper met behulp van e-auctions snel en doeltreffend de beste kansen uit de markt.



Bijlage 6. Europees aanbesteden

Op zes september zijn het Besluit aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO) en het Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren (BASS) gepubliceerd. Deze twee besluiten zijn de implementatie van twee Europese aanbestedingsrichtlijnen (2004/17/EG en 2004/18/EG).

De besluiten BAO en BASS bevatten de regels voor het verstrekken van bepaalde opdrachten door 'aanbestedende diensten', zijnde de overheid en bepaalde speciale sector bedrijven.

Binnen Europese aanbesteding worden enkele richtlijnen gehanteerd, die de basis vormen voor het aanbestedingsproces. Per 1 december 2005 zijn de oude vier Europese aanbestedingsrichtlijnen (Nutssectoren, Werken, Leveringen en Diensten) vervangen door twee nieuwe richtlijnen:

- de richtlijn *Nutssectoren*;
- de *richtlijn Traditionele sectoren* 2004/18 EG d.d. 31 maart 2004.⁴⁶

Deze laatste vervangt de drie oude 'klassieke' Europese richtlijnen: Werken, Diensten en Leveringen.

De Europese richtlijn schakelt de wetgeving van alle lidstaten van de EU gelijk en is bindend voor alle lidstaten. Er liggen drie beginselen ten grondslag aan de richtlijnen:

1. *transparantie*: de overheidsopdrachten dienen aan het gehele Europese bedrijfsleven openbaar te worden gemaakt. Duidelijk dient te zijn welke stappen, wanneer en waarom zijn genomen;
2. *objectiviteit*: gelijke kansen voor elke aanbieder;
3. *non-discriminatie*: er dient gewerkt te worden met objectieve criteria om te voorkomen dat een bestek op één specifieke aanbieder gericht is.

1. Voor wie gelden de richtlijnen?

De volgende aanbestedende diensten vallen onder de richtlijnen:

- De Staat: ministeries, rijksdiensten;
- Provincies;
- Gemeenten;
- Waterschappen;
- Gemeenschappelijke regelingen;
- Publiekrechtelijke instellingen:
 - Die rechtspersoonlijkheid bezitten, en
 - Die zijn opgericht met het specifieke doel tegemoet te komen aan behoeften van algemeen belang die geen industrieel of commercieel karakter dragen, en
 - Die voor meer dan 50% door een aanbestedende dienst worden gefinancierd, of
 - Waarvan het beheer is onderworpen aan toezicht door een aanbestedende dienst, of
 - Waarvan de bestuursorganen (directie, raad van bestuur, raad van toezicht) voor meer dan de helft worden benoemd door een andere aanbestedende dienst;
 - Verenigingen of samenwerkingsverbanden die bestaan uit de hierboven genoemde dienst, instellingen of lichamen.

⁴⁶ Bron: www.ez.nl



2. Wanneer moet men Europees aanbesteden?

In de richtlijnen worden verschillende drempelbedragen genoemd. Overheidsopdrachten die in waarde deze drempelbedragen overschrijden, dienen te worden aanbesteed. De drempelbedragen worden om de twee jaar herzien. De meest recente herziening heeft plaatsgevonden op 1 januari 1006. Voor onderwijsinstellingen gelden de volgende drempelbedragen:⁴⁷

Diensten: € 211.000,-	Leveringen: € 137.000,-	Werken: € 5.278.000,-
--------------------------	----------------------------	--------------------------

De drempelbedragen zijn gebaseerd op het totale bedrag dat aan een leverancier wordt betaald gedurende de loop van het contract.

3. Waardebepaling van de opdracht

De aanbestedende dienst is verplicht de berekening objectief en aantoonbaar te kunnen onderbouwen. Bij de waarde bepaling van de opdracht gaat bijzonder aandacht uit naar het verbod tot splitsing van opdrachten of een oneigenlijk gebruik van bijzondere regelingen om onder drempelbedragen te blijven aldus aan de aanbestedingsregels te ontkomen.

Bij de waardebepaling dient daarnaast rekening te worden gehouden met het volgende:

<i>Looptijd</i>	<i>Waardebepaling</i>
Vaste looptijd van 12 maanden of minder	Totale geraamde waarde voor de gehele looptijd van de overeenkomst
Bepaalde duur met een looptijd van meer dan 12 maanden	Totale waarde van de opdracht, inclusief de geraamde restwaarde van de producten bij het einde van de overeenkomst
Overeenkomsten van onbepaalde tijd of waarvan de looptijd niet kan worden bepaald	Het maandelijkse bedrag vermenigvuldigd met 48
Opdrachten die een zekere regelmatigheid vertonen of die bestemd zijn gedurende een bepaalde periode te worden vernieuwd.	Het werkelijke totale bedrag van alle tijdens het voorafgaande boekjaar of tijdens voorafgaande twaalf maanden gesloten soortgelijke overeenkomsten

4. Procedures

Binnen de richtlijn Traditionele sectoren bestaan vijf procedures:

- Openbare procedure
- Niet-openbare procedure
- De concurrentiegerichte dialoog
- Kaderovereenkomstprocedure
- Vereenvoudigde procedure

De laatste drie gevallen zijn onder specifieke omstandigheden toepasbaar. Deze omstandigheden zijn beschreven in het BAO. In het geval van FBU-catering zijn enkel de openbare en niet-openbare procedures van toepassing.

⁴⁷ Bron: BAO Art. 7



1. De openbare procedure

In het geval van openbare procedures kan elke belangstellende ondernemer inschrijven.

Na de aankondiging van de opdracht bedraagt de termijn waarin inschrijvingen kunnen worden ingediend minimaal tweeënvijftig dagen. Indien een vooraankondiging bekendgemaakt is, kan die termijn in het algemeen worden teruggebracht tot zesendertig dagen. Korter dan tweeëntwintig dagen mag de termijn in geen geval zijn.

2. De niet- openbare procedure

In het geval van een niet-openbare procedure kan elke ondernemer een aanvraag tot deelneming indienen en kunnen de daartoe uitgekozen gegadigden inschrijven.

De minimumtermijn voor de indiening van de aanvragen tot deelneming bedraagt in het algemeen zevenendertig dagen, te rekenen vanaf de dag waarop de aankondiging van de opdracht bekendgemaakt is.⁴⁸

<i>Aspecten</i>	<i>Openbare procedure</i>	<i>Niet-openbare procedure</i>
Concurrentie:	tussen alle potentiële aanbieders	tussen kwalitatief vergelijkbare aanbieders
Aard van de opdracht:	standaard product/dienst	maatwerk
Gevoeligheid informatie:	laag	hoog
Omvang bestek:	klein	groot
Aanvang opdrachtuitvoering:	op korte termijn	op relatief lange termijn

De keuze voor één van beide procedures is vrij en is daarom afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht: ⁴⁹

⁴⁸ www.Europa.eu.int

⁴⁹ www.europadecentraal.nl


Bijlage 7. ABC-analyse FBU-catering

AFZET 2005	TOTAAL	% VAN TOTAAL	CUM AFZET	Geschat aantal facturen op jaarbasis
<i>Deli-XL*</i>	€ 549.520,00	31,59%	31,59%	500
<i>Multifood</i>	€ 548.525,00	31,53%	63,12%	2150
<i>Topbakker van Eekeren</i>	€ 205.000,00	11,78%	74,90%	700
<i>VECO zuivel</i>	€ 158.640,00	9,12%	84,02%	700
<i>Viron</i>	€ 131.300,00	7,55%	91,57%	500
<i>Cuisine on tour</i>	€ 54.000,00	3,10%	94,67%	25
<i>Vino Via</i>	€ 31.500,00	1,81%	96,48%	200
<i>Banketbakkerij Bloemsma</i>	€ 14.400,00	0,83%	97,31%	50
<i>Velthuis</i>	€ 14.000,00	0,80%	98,11%	50
<i>Blanche dael koffie</i>	€ 9.000,00	0,52%	98,63%	10
<i>Corpsculinaire</i>	€ 8.400,00	0,48%	99,11%	20
<i>OCC</i>	€ 5.200,00	0,30%	99,41%	20
<i>Banketbakkerij Theo Blom</i>	€ 3.400,00	0,20%	99,61%	30
<i>Dimi</i>	€ 3.000,00	0,17%	99,78%	10
<i>Bakkerij Moolenbeek</i>	€ 1.400,00	0,08%	99,86%	15
<i>Tiptop catering</i>	€ 1.400,00	0,08%	99,94%	10
<i>Mocca d'or</i>	€ 1.000,00	0,06%	100,00%	10
TOTAAL	€ 1.739.685,00	100,00%		5000
<i>* incl. non-food & dranken</i>				


Bijlage 8. Kraljic-analyse FBU-catering

<p><i>Hefboomproducten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wijnen <p>Totale waarde: € 131.300,00 % van inkoopvolume: 7,55%</p>	<p><i>Strategische producten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ partijcatering <p>Totale waarde: € 54.000,00 % van inkoopvolume: 3,10%</p>
<p><i>Routineproducten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ droge kruidenierswaren ▪ disposable ▪ schoonmaakartikelen ▪ dranken ▪ aardappelen, groente en fruit ▪ kaas ▪ vlees en vleeswaren ▪ diepvries ▪ kip, wild en gevogelte ▪ vis ▪ brood ▪ zuivel <p>Totale waarde: € 1.461.685,00 % van inkoopvolume: 84,02%</p>	<p><i>Knelpuntproducten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ belegde broodjes ▪ vruchtensappen voor automaten ▪ luxe koffie ▪ luxe koffie ▪ Italiaanse koekjes ▪ Utrechts banket en gebak ▪ belegde broodjes ▪ warme maaltijdcomponenten ▪ kant en klare maaltijden ▪ gebak <p>Totale waarde: € 92.700,00 % van inkoopvolume: 5,33%</p>

1. Routineproducten: laag inkooprisico / invloed op winst gering
2. Hefboomproducten: laag inkooprisico / invloed op winst relatief hoog
3. Knelpuntproducten: hoog inkooprisico / invloed op winst gering
4. Strategische producten: hoog inkooprisico / invloed op winst relatief hoog



Bijlage 9. Praktijkcase Vrije Universiteit (VU) Amsterdam⁵⁰

In 1999 heeft de Vrije Universiteit van Amsterdam een Europese aanbesteding food gedaan. Omdat de totale waarde van de inkoop van catering zo'n 2,4 miljoen euro bedroeg heeft de VU Amsterdam enkele jaren geleden haar dagvers- en DKW Europees aanbesteed. Men streefde met deze aanbesteding naar een reductie van vijf á tien procent op de inkoopkosten en naar een levering waarbij alle producten in één dagelijkse drop geleverd zouden worden.

Voor het ontwerpen van het aanbestedingsbestek en het leiden van de gehele procedure heeft men gebruik gemaakt van het Nederlands Inkoop Centrum (NIC)⁵¹. Omdat het selectie van leveranciers op basis van hun merk-aanbod in principe verboden is, heeft dit adviesbureau voor droge kruidenierswaren een lijst ontworpen waarin het huidige aanbod, inclusief merknamen is weergegeven. In het bestek is vervolgens aangegeven dat enkel leveranciers die hetzelfde of kwalitatief vergelijkbare producten kunnen leveren in aanmerking komen voor de opdracht. Op deze manier heeft men voorkomen dat men erg veel tijd heeft moeten steken in ingewikkelde specificaties. Het bestek is toe gesplitst op percelen, maar is als één geheel aangeboden.

Men heeft gekozen voor de openbare procedure. Dit betekent dat iedere leverancier vrij is om in te schrijven en er geen pré-selectie plaats vind. De VU heeft daarbij beoordeeld volgens een puntensysteem met wegingscriteria. Deze methode heeft als voordeel dat er een rangorde ontstaat op basis van geschiktheid. De beoordeling is uitgevoerd door een beoordelingsteam. Dit team bestond uit vijf personen uit verschillende disciplines: de chefkok; de betreffende adviseur van het NIC; een locatiemanager; de inkoopmanager en het hoofd restauratieve verzorging. Reden van deze samenstelling is het creëren van draagvlak geweest, zodat uiteindelijk 'alle neuzen dezelfde kant op wijzen'.

In deze aanbesteding heeft totaalleverancier Inversco de meeste punten behaald. Dit heeft ertoe geleid dat zij de huidige leverancier is bij de VU Amsterdam.

De VU Amsterdam heeft uiteindelijk de doelen van de aanbesteding bereikt: door o.a. bonuskorting is een reductie op de inkoopkosten behaald van zo'n zeven tot tien procent. Daarnaast wordt alles in één, dagelijkse levering bezorgd.

Gerekend vanaf de inventarisatie tot aan het tekenen van het contract heeft de aanbesteding ongeveer een half jaar in beslag genomen. Met de daadwerkelijke implementatie erbij komt hier nog ongeveer een jaar bij.

⁵⁰ interview met dhr. Rubers, hoofd restauratieve dienst VU Amsterdam t.t.v. de Europese aanbesteding

⁵¹ www.nic-plaza.nl



Bijlage 10. Stappenplan Europese aanbesteding FBU-catering

Omdat Europese aanbesteding een dwingende zaak is staat een strenge sanctionering op ontduiking. Onjuiste toepassing of bewust / onbewust buiten het kader stappen kan daardoor vervelende en vooral ook dure gevolgen hebben. Om deze reden dient men zich goed te verdiepen in de aanbestedingsprocedures, zodat een goede voorbereiding kan worden genomen.

In de verschillende te doorlopen fasen van een Europese aanbesteding worden de volgende beginselen gehanteerd:

- a transparantie: duidelijk dient te zijn welke stappen, wanneer en waarom zijn genomen;
- b objectiviteit: gelijke kansen voor elke aanbieder;
- c non-discriminatie: om te voorkomen dat een bestek op één specifieke aanbieder gericht is.

Richtlijn

Binnen de Europese aanbesteding worden enkele richtlijnen gehanteerd, die de basis vormen voor het aanbestedingsproces. Per 1 december 2005 zijn de oude vier Europese aanbestedingsrichtlijnen (Nutssectoren, Werken, Leveringen en Diensten) vervangen door twee nieuwe richtlijnen:

- de richtlijn *Nutssectoren*;
- de *richtlijn Traditionele sectoren* 2004/18 EG d.d. 31 maart 2004.

Deze laatste vervangt de drie oude 'klassieke' Europese richtlijnen: Werken, Diensten en Leveringen. Duidelijk mag zijn dat een aanbesteding voor FBU-catering valt onder de richtlijn 'traditionele sectoren'.

FBU-catering zou (een deel van) haar inkoop food Europees kunnen aanbesteden. Er kan worden gekozen niet het gehele assortiment aan te besteden, maar slechts een deel. Dit is afhankelijk van de aard van de artikelen. De mate van standaardisatie van het aangeboden pakket is van invloed op het aantal inschrijvers. Door specifieke productgroepen toe te voegen, zoals gebak of wijn zijn minder leveranciers in staat een bod uit te brengen, waardoor minder concurrentie ontstaat. Dit is een belangrijke overweging bij het bepalen welke producten men wel of niet wil aanbesteden. Door het beperken van het aanbod en hierdoor het volume van de aanbesteding mag echter niet worden ontdoken aan de aanbestedingsplicht.

De diverse te nemen stappen van een Europese aanbesteding m.b.t FBU-catering worden op de komende pagina's besproken. Deze stappen zijn gebaseerd op diverse aanbestedingstukken van derden.

Stap 1. Bepalen doelstelling van de aanbesteding

Een heldere doelstelling is van groot belang voor de aanbesteding. De aanbesteding richt zich op het realiseren van de doelen zoals deze worden beschreven in het Programma van Eisen. Wat wil men met de aanbesteding bereiken? Voorbeelden kunnen zijn:

- Behalen van de laagste prijs;
- Maximaliseren van de kwaliteit;
- Verbeteren van de service.



Stap 2. Opstellen van de aanbestedingsstrategie

Vervolgens dient de aanbestedingsstrategie worden gedefinieerd. In deze stap dienen de volgende keuzes te worden gemaakt:

De te onderscheiden percelen

Het Programma van Eisen is opgebouwd uit verschillende onderdelen die in één of meer aanbestedingspercelen kunnen worden vertaald. Er kan bijvoorbeeld worden gekozen voor verschillende segmenten voor dagvers, droge kruidenierswaren, dranken, etc.

In principe wordt er in een aanbesteding gestreefd naar één leverancier. Toch kan het gevraagde verdeeld worden in percelen. Leveranciers mogen een bod uit brengen op meerdere percelen. Mocht een leverancier op één perceel bijvoorbeeld een opvallend hoge prijs vragen t.o.v. de andere aanbieders, dan kan besloten worden dit perceel aan een andere leverancier te gunnen.

Voordeel van het gebruik van percelen kan de toenemende toegankelijkheid voor leveranciers zijn om een bod uit te brengen. Met deze methode kunnen ook leveranciers reageren die niet alle percelen kunnen leveren en kan de concurrentie toenemen.

Timing van de aanbesteding

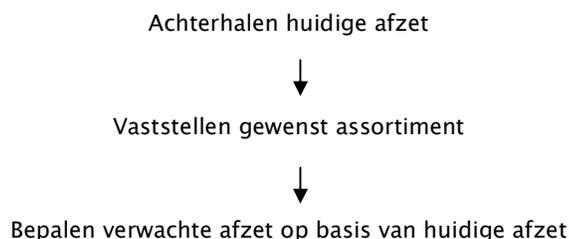
De timing van de aanbesteding is een belangrijk element. FBU-catering dient de eigen capaciteit ten aanzien van het doorlopen van de aanbestedingstrajecten te managen. Het gelijktijdig doorlopen van meerdere trajecten betekent een grote belasting voor de interne organisatie. Een meer gespreide aanpak betekent minder belasting en meer ruimte voor het toepassen van leereffecten. Daarnaast dient men bij het bepalen van het tijdstip van de aanbesteding rekening te houden met het aflopen van bestaande contracten en het opstarten van de nieuwe overeenkomst.

Stap 3. Bepalen waarde van de opdracht

Ten behoeve van de raming kunnen een paar bescheiden vuistregels worden aangereikt.

1. Tot één opdracht behoren de prestaties die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden;
2. Tot één opdracht behoren alle prestaties die nodig zijn om te komen tot een werkende opdracht.⁵²

Om de waarde van een aanbesteding food te bepalen kunnen de volgende stappen worden doorlopen:



⁵² Bron: www.inburgering.net



Incidentele producten kunnen hierbij buiten het bestek worden gelaten. De waarde van deze producten kan (gedeeltelijk) worden opgeteld bij relevante producten.

Omdat het hier een overeenkomst voor onbepaalde tijd betreft wordt dit bedrag vermenigvuldigd met vier jaar. Het totaal vormt een indicatie voor de waarde van de opdracht.

Stap 4. Het kiezen van de aanbestedingsprocedure

Binnen de richtlijn Traditionele sectoren zijn in het geval van FBU-catering twee aanbestedingsprocedures relevant:

De openbare procedure

In het geval van openbare procedures kan elke belangstellende ondernemer inschrijven.

Na de aankondiging van de opdracht bedraagt de termijn waarin inschrijvingen kunnen worden ingediend minimaal tweeënvijftig dagen. Indien een vooraankondiging bekendgemaakt is, kan die termijn in het algemeen worden teruggebracht tot zesentwintig dagen. Korter dan tweeëntwintig dagen mag de termijn in geen geval zijn.

De niet- openbare procedure

In het geval van een niet-openbare procedure kan elke ondernemer een aanvraag tot deelneming indienen en kunnen de daartoe uitgekozen gegadigden inschrijven.

De minimumtermijn voor de indiening van de aanvragen tot deelneming bedraagt in het algemeen zevenentwintig dagen, te rekenen vanaf de dag waarop de aankondiging van de opdracht bekendgemaakt is.⁵³

Aspecten	Openbare procedure	Niet-openbare procedure
Concurrentie:	tussen alle potentiële aanbieders	tussen kwalitatief vergelijkbare aanbieders
Aard van de opdracht:	standaard product/dienst	maatwerk
Gevoeligheid informatie:	laag	hoog
Omvang bestek:	klein	groot
Aanvang opdrachtuitvoering:	op korte termijn	op relatief lange termijn

De keuze voor één van bovengenoemde procedures is vrij en is daarom afhankelijk van de aard en omvang van de opdracht: ⁵⁴

Met het oog op de lage informatiegevoeligheid, het geringe maatwerk en de korte termijn in een aanbesteding voor FBU-catering zal in de hierna beschreven stappen de openbare procedure als uitgangspunt dienen.

Stap 5. Het inrichten van de projectorganisatie

Van belang is het aanbrengen van een scheiding tussen het uitvoerende en het sturende niveau. Dit kan vorm worden gegeven door een projectgroep en een stuurgroep, waarbij de voorzitter van de projectgroep tevens lid is van de stuurgroep.

⁵³ Bron: www.Europa.eu.int

⁵⁴ Bron: www.europadecentraal.nl



De projectgroep (uitvoerend niveau) trekt het gehele traject, stelt alle stukken op en voert de Europese aanbesteding uit. Vanuit dit niveau wordt de aanbestedingsstrategie en de –tactiek voorgesteld, maar wordt ook de projectplanning opgesteld met daarin de data, uit te voeren activiteiten, en op te leveren stukken.

De stuurgroep controleert het project op voortgang op basis van de opgestelde projectplanning, en beoordeelt en accordeert de verschillende door de projectgroep opgeleverde documenten.⁵⁵

Om de voortgang te bewaken en waar nodig bij te sturen kan een projectleider worden aangewezen. Hij of zij is verantwoordelijk voor de planning, de te nemen stappen, en het onderhouden van het contact tussen beide teams van de projectorganisatie. De projectleider maakt daarom deel uit van zowel de projectgroep, als de stuurgroep.

Mogelijke samenstelling van beide groepen:

<i>Projectgroep</i>	<i>Stuurgroep</i>
Projectleider	Projectleider
Manager inkoop	Divisiemanager C&C
Enkele catering locatiemanagers	Coördinator bedrijfsrestaurants
Medewerker Juridische Zaken	HACCP-medewerker catering

Het doorlopen van het aanbestedingstraject zal FBU-catering grotendeels zelfstandig kunnen doorlopen. Hierbij kan hulp in worden geroepen van interne afdelingen, zoals Juridische Zaken en de afdeling Kwaliteit, Arbo en Milieu. Tevens kan ondersteuning worden gevraagd aan afdeling, die reeds ervaring hebben met Europese aanbestedingen, zoals FBU-schoonmaak.

Gezien de totale doorlooptijd van een aanbesteding is tijdig starten van belang. Er moet veel gebeuren voordat de inkoop van cateringproducten van de universiteit Europees aanbesteed is. De aanbesteding heeft ook nog een staartje: er moet immers ook geïmplementeerd worden. Belangrijk is daarom dat bij de samenstelling van de projectgroep rekening wordt gehouden met de intern beschikbare capaciteit.

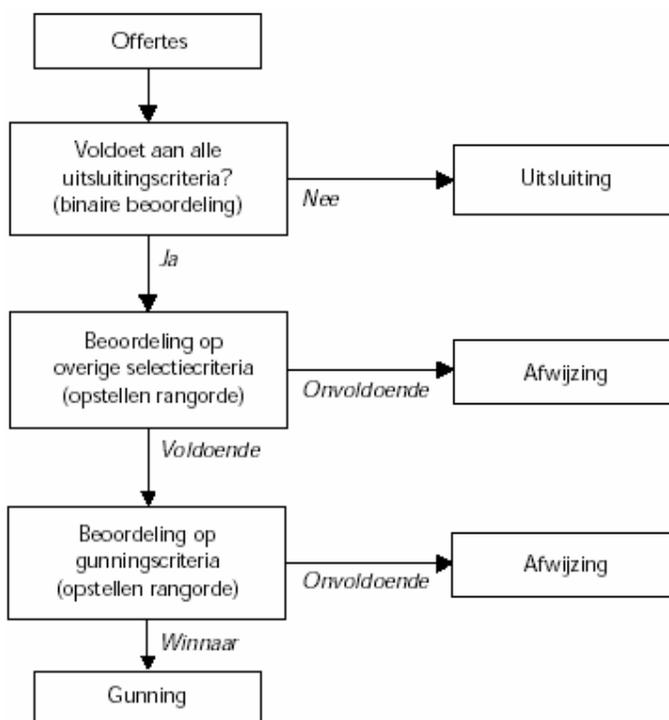
Stap 6. Bepalen structuur van de beoordelingsprocedure

De wijze van beoordeling van de offertes wordt bij een Europese aanbesteding vastgelegd in de beoordelingsprocedure. Hierin wordt, naast het procedurele verloop van de beoordeling en de samenstelling van het beoordelingsteam, de wijze van beoordelen op de verschillende criteria beschreven.

De beoordelingscriteria en de wijze waarop met deze criteria wordt omgegaan tijdens het doorlopen van de beoordelingsfase dient van tevoren eenduidig te zijn vastgesteld. Hier mag tijdens het doorlopen van de beoordelingsprocedure niet van worden afgeweken.

De beoordelingsprocedure ziet er als volgt uit:

⁵⁵ Handreiking selectie- en gunningscriteria



Binnen de beoordelingsprocedure worden drie soorten beoordelingscriteria onderscheiden:

A uitsluitingscriteria

Binnen de selectiecriteria wordt allereerst beoordeeld op de uitsluitingscriteria⁵⁶, die worden gehanteerd om inschrijvers die niet aan een aantal vastgestelde criteria zoals gesteld in de Richtlijn Traditionele Sectoren (artikel 29) voldoen direct af te wijzen. De beoordelingsmethodiek bij uitsluitingscriteria bestaat uit het controleren van de mate waarin de inschrijver voldoet aan de gestelde eisen: óf de inschrijver voldoet aan het criterium óf de inschrijver voldoet niet aan het criterium. Voldoet de inschrijver volledig aan alle uitsluitingscriteria, dan wordt de inschrijver toegelaten tot beoordeling op de selectiecriteria.

B selectiecriteria

De selectiecriteria beoordelen de geschiktheid van de inschrijver voor het uitvoeren van de levering dienstverlening op basis van de financiële en economische draagkracht en de kwaliteit (artikel 30 tot en met 35 Richtlijn Traditionele Sectoren). Hierbij wordt gekeken in hoeverre het bedrijf in staat is de het aanbod op de gevraagde wijze te kunnen verzorgen. De inschrijvers kunnen worden beoordeeld aan de hand van een puntensysteem. Hierbij wordt aan ieder (sub-)selectie criterium een aantal punten toegekend tot een vastgesteld maximum. Het optellen van de scores van de verschillende (sub-)selectiecriteria leidt vervolgens tot de totaalscore van de offerte op deze criteria.

Het is ook mogelijk de selectiecriteria zodanig te formuleren dat er óf wel óf niet voldaan wordt aan een bepaald minimum vereiste. Nadeel van deze methode is wel de beperkte mogelijkheid tot het

⁵⁶ Zie bijlage ?. Artikelen richtlijn traditionele sectoren



opstellen van een rangorde van de inschrijvers. Elke vorm van onderscheidend vermogen tussen de inschrijvers wordt weggenomen.

C gunningscriteria

De gunningscriteria hebben betrekking op de beoordeling van het aanbod van de leverancier. De gunningscriteria hebben betrekking op bijvoorbeeld de kwaliteit en verpakking van de producten, de service en bereikbaarheid van de leverancier, logistiek, etc.

Er zijn twee gunningsmethodieken mogelijk:

A de laagste prijs

Hierbij is de prijs het enige criterium om offertes te vergelijken en te beoordelen. Een binaire beoordeling is hierbij voldoende.

B de economisch meest voordelige aanbieder

Hierbij worden in het Plan van Eisen minimum eisen meegegeven en is wat de aanbieder méér biedt te beoordelen als een gunningscriterium. Een punten systeem is hiervoor toepasselijk.

Het is verstandig om alle criteria en de wijze waarop hiermee wordt omgegaan, in het bestek op te nemen.

In de komende stappen zal in de beschrijving van de hantering en beoordeling van de criteria uitgegaan worden van het puntensysteem, omdat deze methode enige vorm van onderscheid mogelijk maakt.

Stap 7. Formuleren uitsluitingscriteria

De eerste soort criteria waarop de offerte wordt beoordeeld zijn de uitsluitingscriteria. De uitsluitingscriteria worden gehanteerd om inschrijvers die niet aan een aantal vastgestelde criteria uit Artikel 45 en 47 van het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten voldoen bij voorbaat uit te sluiten en de offerte niet verder te beoordelen. De beoordelingsmethodiek bij uitsluitingscriteria bestaat uit een binaire beoordeling:

- óf de leverancier voldoet aan alle uitsluitingscriteria en gaat verder in de beoordelingsprocedure;
- óf de leverancier voldoet niet aan (één van de) uitsluitingscriteria en wordt uitgesloten.

Artikel 45 en 47 van het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten beschrijven een lijst van uitsluitingscriteria⁵⁷. De criteria hebben betrekking op o.a. faillissement, wangedrag, belasting, etc.

Deze lijst is limitatief. Dit betekent dat de FBU-catering niet op andere dan in deze lijst genoemde uitsluitingscriteria de inschrijver bij voorbaat mag uitsluiten van de aanbesteding.

Het is nu aan de inschrijver in zijn offerte FBU-catering ervan te overtuigen dat hij inderdaad aan deze criteria voldoet. In Artikel 46 van het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten is

⁵⁷ Uitsluitingscriteria BAO Art. 45 & 47



tevens opgenomen wat FBU-catering moet accepteren als bewijs⁵⁸ voor de het voldoen aan de uitsluitingscriteria.

Deze bewijsstukken zijn achtereenvolgens:

- Voor Art. 45: 3 a,b,c is een uittreksel uit het strafregister van de leverancier of, bij het ontbreken hiervan, een gelijkwaardige document, afgegeven door een gerechtelijke of overheidsinstantie van het land van oorsprong of van herkomst, waaruit blijkt dat aan deze eisen is voldaan;
- Voor Art. 45: 3 e,f is een door een bevoegde instantie van de betrokken lidstaat verstrekt getuigschrift nodig. Indien geen zodanig document of getuigschrift door het betrokken land wordt afgegeven, kan dit worden vervangen door een verklaring die door de betrokkene onder ede is afgelegd ten overstaan van een gerechtelijke of overheidsinstantie, een notaris of een bevoegde beroepsorganisatie van het land van oorsprong of herkomst;
- Voor Art. 45: 3 g is de betreffende verklaring van inschrijving in het beroepsregister of in het handelsregister (of verklaring onder ede of een attest) voldoende als bewijs. In het geval van Nederlandse inschrijvers komt dit neer op een uittreksel van de inschrijving bij de Kamer van Koophandel;

Het staat FBU-catering vrij ook andere bewijsmiddelen te aanvaarden. FBU-catering mag inschrijvers uitsluiten op grond van de uitsluitingscriteria., maar is dit niet verplicht, tenzij in de aankondiging of het bestek is bepaald dat van deze uitsluitingsbevoegdheid gebruik wordt gemaakt.

FBU-catering doet er goed aan in zowel de aankondiging als in het bestek aan te geven hoe men omgaat met de uitsluitingscriteria. Het niet aanleveren kan reden zijn voor afwijzing.

Er kan een standaard bijlage aan het bestek worden toegevoegd, dat als verklaring dienst doet. Door het ondertekenen van deze verklaring geeft de leverancier dan aan dat de omstandigheden uit Artikel 45 en 47 niet op hem van toepassing zijn. De verklaring dient vervolgens door een notaris te worden bekrachtigd. Deze methode levert veel tijdswinst op tijdens de beoordeling van de offerte.

FBU-catering behoudt zich in dat geval het recht voor om in een latere fase de inschrijver alsnog te verzoeken de betreffende officiële bewijsstukken te overleggen. Indien de inhoud van deze bewijsstukken dan niet overeenkomt met hetgeen in de verklaring door de inschrijver is gesteld, dan kan de inschrijver alsnog onmiddellijk worden uitgesloten van verdere deelneming aan de aanbestedingsprocedure.

Stap 8. Bepalen hantering van het puntensysteem in de beoordeling

Na de beoordeling op basis van uitsluitingscriteria worden de leveranciers geselecteerd op basis van selectie- en gunningscriteria

In de beoordelingsprocedure voor de beoordelingscriteria wordt aangegeven welke maximale puntenscore er kan worden toegekend. Vaak wordt 100 punten over de selectiecriteria verdeeld én 100 punten over de gunningscriteria. De verdeling van deze punten over de verschillende criteria geeft de onderlinge weging aan tussen de gehanteerde criteria. De beoordeling dient volgtijdelijk plaats te vinden. Op basis van de scores op de selectiecriteria worden inschrijvers geselecteerd die doorgaan naar de gunningscriteria. Behaalde scores op de selectiecriteria dienen dus niet opgeteld te worden bij behaalde scores op de gunningscriteria.

⁵⁸ Bewijsstukken BAO Art. 46



Een beknopt voorbeeld van een dergelijke beoordeling op gunningscriteria of selectiecriteria:

Criterion	Inhoud criterium	Wegingsfactor	Subweging
Productkwaliteit	<i>Productspecificaties</i>	20%	10%
	<i>Houdbaarheid</i>		10%
Service	<i>Levertijd</i>	30%	10%
	<i>Communicatie</i>		10%
	<i>Catalogus</i>		10%
Prijs	<i>e-auction</i>	50%	

Er kan in de beschrijving van de beoordelingsprocedure eventueel worden opgenomen dat op bepaalde onderdelen alle, of een minimum aan punten moet worden behaald om geselecteerd te worden voor de volgende ronde.

Het bepalen van de weging van de verschillende selectie- en gunningscriteria is een belangrijk onderdeel in het opbouwen van de uiteindelijke beoordelingsprocedure. Deze weging per hoofdcriterium kan vervolgens worden uitgewerkt naar de verdeling van de te scoren punten over de eventueel gespecificeerde subcriteria per hoofdcriterium. Een voorbeeld:

Criterion	Inhoud criterium	Maximale score		Score
Productkwaliteit		40		
	<i>Productspecificaties</i>		20	A
	<i>Houdbaarheid</i>		20	B
	<i>Totaal</i>			A+B
Service		60		
	<i>Levertijd</i>		20	C
	<i>Communicatie</i>		20	D
	<i>Catalogus</i>	20	E	
	<i>Totaal</i>			C+D+E

Het is verstandig de beoordelingsprocedure, inclusief de weging van zowel de selectie- als de gunningscriteria voorhands bekend te maken en op te nemen in de aankondiging van het bestek. Hierdoor krijgt de inschrijver meer inzicht in de beoordeling van zijn offerte, waardoor hij de mogelijkheid krijgt zijn aanbieding kwalitatief hoogwaardiger samen te stellen en toe te splitsen op de vraag van FBU-catering.

Stap 9. Bepalen van het beoordelingsteam

De beoordeling van offertes wordt uitgevoerd door een beoordelingsteam. Eén van de methodes waarop dat kan, is door de leden van het beoordelingsteam de beoordeling individueel te laten uitvoeren en vervolgens de resultaten hiervan per aandachtspunt te bespreken. Hiermee kunnen eventuele subjectieve beoordelingen worden uitgesloten.



Bij het samenstellen van het beoordelingsteam doet men er goed aan met de volgende aspecten rekening te houden:

A aantal personen

- Om de objectiviteit te beschermen is het verstandig minimaal drie personen te laten beoordelen;
- Maximaal vijf beoordelaars om een te grote belasting van FBU-catering en eventuele vertragingen door onderlinge afstemming en overleg te voorkomen.

B kennis en ervaring

FBU-catering doet er goed aan de volgende deskundigen op te nemen in het beoordelingsteam:

- Deskundige op het gebied van financiën
- Deskundige op het gebied van juridische zaken
- Deskundige op het gebied van catering
- Deskundige op het gebied van inkoop

C belangen beoordelaars

Het is belangrijk dat de beoordelaars geen belangen in of bij een potentiële inschrijver hebben met betrekking tot de aanbesteding.

D Communicatie

Alle beoordelaars dienen op de hoogte te zijn van de beoordelingsprocedure en de manier waarop zijn op om dienen te gaan met de informatie.

Stap 10. Formuleren selectiecriteria

Zoals eerder aangegeven worden selectiecriteria gehanteerd om de geschiktheid van inschrijvers voor het uitvoeren van de dienst te kunnen bepalen. Er wordt hierbij gekeken in hoeverre de leverancier in staat is de gevraagde dienst op de gevraagde wijze en met de gevraagde kwaliteit voor FBU-Catering te verzorgen.

De artikelen 48 tot en met 53 van het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten geven de leidraad voor het opstellen van deze selectiecriteria. Hierin staan diverse selectiecriteria beschreven, zoals bijvoorbeeld de financiële en economische draagkracht van de dienstverlener, de technische bekwaamheid en de kwaliteit van de dienstverlener.

Mogelijke selectiecriteria bij een Europese aanbesteding voor FBU-catering kunnen zijn:

1 Ervaringen

Wat beoordelen: bijv. type organisatie, tijd & doorlooptijd, materieel, waarde opdracht
Benodigde informatie: van enkele referenties: bijv. type organisatie, plaatsing in de tijd en doorlooptijd, ingezet personeel en materieel, waarde van de opdracht (omzet), referentiepersoon en contactgegevens.

Aanlevervorm: Middels bijgevoegd standaard invulformulier in de bijlagen van het bestek.
Beoordelingsmethode: FBU-catering kan in de beoordelingsprocedure vast stellen op welke aandachtspunten de referenties van de inschrijvers worden beoordeeld. Dit betekent dat de inschrijvers één voor één worden beoordeeld, waarbij gekeken wordt hoe en in welke mate aan de vastgestelde aandachtspunten wordt voldaan.



Bijvoorbeeld:

A type organisatie:

- Organisatie met meer dan 10 locaties 3 punten
- Organisatie met 5 tot 10 locaties 2 punten
- Organisatie met minder dan 5 locaties 1 punt

B Wanneer ervaren:

- Op dit moment 3 punten
- In de afgelopen 2 jaar 2 punten
- Langer dan 5 jaar geleden 1 punt

C Hoe lang ervaren:

- Langer dan 2 jaar 3 punten
- 1 tot 2 jaar 2 punten
- Korter dan 1 jaar 1 punt

De uiteindelijke score van de inschrijver wordt bepaald door de puntenscore van de verschillende aandachtspunten bij elkaar op te tellen.

2 Financiële situatie

Hiermee wordt ondervangen dat de FBU-catering in zee gaat met een leverancier die uiteindelijk niet aan zijn financiële verplichtingen kan voldoen ten aanzien van de verzorging van de dienstverlening.

Wat beoordelen: bijv. solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit

Benodigde informatie: bijv. door een accountant goedgekeurde jaarrekeningen van de organisatie van bijvoorbeeld de afgelopen drie boekjaren.

Aanlevervorm: Middels bijgevoegd standaard invulformulier in de bijlagen van het bestek.

Beoordelingsmethode: Per financieel kengetal kan worden bepaald wat de minimum of maximum waarde van het kengetal dient te zijn. Vervolgens krijgt de leverancier het maximaal aantal punten als hij voldoet aan de gestelde waarde. Zoniet, dan krijgt de leverancier geen enkele punt.

Bovenstaande zou hetzelfde kunnen worden gedaan met selectiecriteria als, certificering, E-commerce middelen, capaciteit materieel, capaciteit personeel, kwaliteitsborging, etc.

Stap 11. _____ Formuleren gunningscriteria

De uiteindelijke gunning wordt bepaald middels een e-auction. De leveranciers die zijn overgebleven uit de vorige ronde mogen hieraan deelnemen. Hierbij kan worden ingesteld dat leveranciers met een hoge score op de selectiecriteria en haar assortimentsaanbod de e-auction toch kunnen 'winnen', zonder dat zij het laagste bod uitbrengen. Dit geldt ook andersom: een leverancier met een lage score kan de e-auction niet direct 'winnen', door een heel laag bod uit te brengen. Dit zou immers onder doen aan de kwaliteit van FBU-catering.

Bronnen:

www.ez.nl



www.europadecentraal.nl



Bijlage 11. Speerpunten uit gesprekken met huidige leveranciers

Percelen

Goed nadenken voer percelen. Minimaal: perceel brood + perceel DKW

Inschrijving

Inschrijving dient akkoord te gaan met PvE. De inschrijver kan wel een notitie maken.

Beoordeling bijv.:	Punt 1 t/m 10	door
	Punt 11 t/m 20	voorwaardelijk door
	Punt 21 t/m 30	niet door

Specificaties

Diepvries is niet erg gecompliceerd. AGF is het meest complex.

Merknamen >> bijv. 'Vifit of vergelijkend product van vergelijkbare kwaliteit'

Vlees / vleeswaren / wild / gevogelte / vis:

- Houdbaarheid
- Vetpercentage
- Omvang verpakking (hoeveelheid)
- land van herkomst belangrijk (bepaald mede de prijs)
- pas op met 'gelijmd' vlees

Mogelijke wegingsfactoren:

- Logistieke eisen en wensen
- Facturatie
- Uitsplitsing statistiek
- Binnen hoeveel tijd 'naleveren'
 - Nalevering (serviceverlening, dus bijv. bij een gebrekkige levering)
 - Herstell levering (als locatiemanager zelf iets vergeten te bestellen is)
 - Spoedlevering (extra levering)
- Communicatie
- Kwaliteitszorg
- Aanleverdagen
- Leveringstijden
- 1 contactpersoon
- Hoeveel per keer leveren

Certificering

NBC kan als eis in PvE worden gesteld.

BRC-certificering >> graad hoger dan HACCP >> Certificering is vooral belangrijk bij vers!

Overige opmerkingen

- Helder PvE!
- Houdt in aanbesteding ruimte om de kwaliteit te verbeteren
- Wat niet in de gunning staat mag je in principe buiten het contract aankopen bij andere aanbieders. Staat het er wel in, dan mag je het niet bij andere aanbieders kopen.


Bijlage 12. Kosten e-auction door Nego-Matrix

Activiteit	Kosten
Aanmaken account + licentie 1 jaar (incl. helpdesk)	€ 1.200,00
Aanleveren van voorbeeld bestekken	€ 125,00
Ondersteuning en advies bij het schrijven van het bestek met aandacht voor het tot stand komen van een passende EVI methodiek (Economische Voordeligste Inschrijver)	€ 3.000,00
Inrichten van de UU account inclusief bestek, veiling protocol en andere bijlagen	€ 250,00
Ondersteuning en advies aankondigen van de aanbesteding en het aan de gegadigden ter beschikking stellen van het bestek	€ 1.000,00
Deelname aan project overleg	€ 750,00
Inschrijvers voorzien van inloggegevens	€ 125,00
Faciliteren van stellen van vragen door inschrijvers	€ 250,00
Ondersteuning schrijven en publiceren van Nota van Inlichtingen	€ 250,00
Interactief instrueren van voor de veiling uitgenodigde inschrijvers	€ 400,00
Beheren en uitvoeren van de veiling	€ 1.000,00
Evaluatie (evt.)	€ 500,00
Totaal excl. BTW	€ 8.850,00



Bijlage 13. Gespecificeerd assortiment