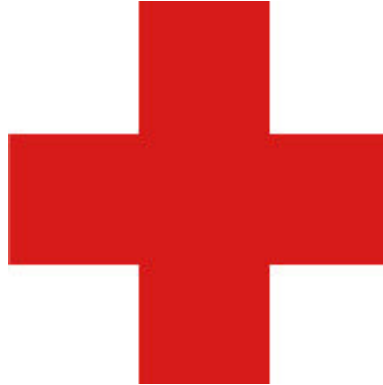


Inrichten van de inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis

“Eerste hulp bij inkopen”



Student:	Chantal Perin
Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Facility Management in business

Inrichten van de inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis

“Eerste hulp bij inkopen”



Student:	Chantal Perin
Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Facility Management in business
Docent-begeleider: Medebeoordelaar:	Dhr M. Metselaar Mevr. Dr. E. van den Berg
Mentor:	Mevr. P. Huf
Periode onderzoek:	Februari 2005 – mei 2005
Opdrachtgever:	Het Nederlandse Rode Kruis Leeghwaterplein 27 2521 CV Den Haag

Auteursreferaat

Het Nederlandse Rode Kruis verleent dit keer geen eerste hulp, maar krijgt eerste hulp bij het **inrichten** van de **inkooporganisatie**. Onderzoek wordt gedaan naar de wijze waarop **inkoop** binnen Het Nederlandse Rode Kruis kan worden ingericht. Door **knelpunten** te onderzoeken en te **verbeteren** wordt de inkooporganisatie **efficiënter** en **effectiever**. Door een efficiënte en effectieve inkooporganisatie houdt Het Nederlandse Kruis meer geld over. Met dit geld kan Het Nederlandse Rode Kruis betere eerste hulp bij mensen in nood verlenen.

Indexreferaat

Het Nederlandse Rode Kruis, inrichten, inkooporganisatie, inkoop, knelpunten, verbeteren, efficiënter, effectiever.

Samenvatting

Het doel van deze rapportage naar aanleiding van het onderzoek is de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis in kaart te brengen en hierover beleidsadviezen te geven, om zo te komen tot een effectievere en efficiëntere inkooporganisatie.

Tijdens het onderzoek is gewerkt met de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan Het Nederlandse Rode Kruis haar inkooporganisatie inrichten, zodat beleidsadviezen ontstaan die de inkoop van primaire en facilitaire goederen en diensten zo efficiënt en effectief mogelijk maken?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag, is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. Literatuuronderzoek is gebruikt om te kijken uit welke onderdelen de inrichting van een inkooporganisatie bestaat en om achter de trends op het gebied van inkoop te komen. Empirisch onderzoek is verricht naar de huidige situatie en de gewenste situatie bij Het Nederlandse Rode Kruis. Bij het empirisch onderzoek is gebruikt gemaakt van bestaande gegevens, vrije interviews en observatie. Ook is bij andere organisaties gekeken naar de inrichting van de inkooporganisatie.

De belangrijkste **conclusies** uit het onderzoek zijn:

- Het management ziet het belang van inkoop niet echt in.
- Organisatie doelstellingen zijn onduidelijk.
- Er is geen inkoopbeleid.
- Interne klanten kopen veel buiten de afdelingen inkoop in.
- Externe klanten (plaatselijke afdelingen) kopen *soms* via de afdelingen inkoop in.
- Communicatie tussen de klant en de inkoper is niet voldoende.
- Er is te veel personeelsbezetting.
- Er staan weinig methoden en procedures op papier.
- Er zijn veel leveranciers.
- De informatiesystemen zijn niet optimaal.

Om de bovenstaande punten te verbeteren, worden de volgende **aanbevelingen** gegeven:

- **Op strategisch niveau:** *het management moet het belang van inkoop inzien.*
- **Op organisatorisch niveau:** *één inkoop afdeling in de gehele organisatie, het verminderen van leveranciers en het bijhouden van een leverancierslijst.*
- **Op operationeel niveau:** *informatiesystemen aanpassen.*

De investering in het informatiesysteem Oracle bedraagt € 150.000,-. De baten zijn op dit moment niet concreet uit te drukken. Voor sommige adviezen is het moeilijk om de baten te berekenen. Hoogstwaarschijnlijk wordt na het implementeren van deze baten financieel voordeel behaald. De baten die wel concreet uitdrukbaar zijn: besparingen op opleiding, besparingen op een uitzendkracht en besparingen door met één fulltimer minder te werken. Deze baten komen op een bedrag van € 61.362,-. Na ongeveer drie jaar is de investering in het informatie systeem Oracle terugverdiend.

Voorwoord

In het kader van de afstudeeropdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag, ben ik enkele maanden geleden in contact gekomen met het hoofd van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken van Het Nederlandse Rode Kruis. Op dat moment zochten zij iemand die onderzoek wilde verrichten naar de inrichting van de inkooporganisatie.

Langs deze weg wil ik graag iedereen die heeft bijgedragen in de totstandkoming van deze scriptie hartelijk danken. Ik wil vooral Dhr. M. Metselaar mijn beoordelaar en medebeoordelaar Mevr. E.A. van den Berg bedanken voor het bieden van hun tijd en begeleiding gedurende mijn afstuderen. Ook wil ik de volgende organisaties die bezocht zijn bedanken voor hun tijd en interesse.

- NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement)
- NOVIB
- De Nederlandse Hartstichting
- Damco

Tevens gaat mijn dank uit naar mijn collega's binnen het Facilitair Bedrijf voor hun inzet en geduld. Tot slot wil ik Mevr. P. Huf bedanken voor het begeleiden gedurende mijn afstudeerperiode.

Chantal Perin
Den Haag, mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	blz. 1
1. Het onderzoeksplan	blz. 3
1.1 Wat gaat men onderzoeken?	blz. 3
1.2 Hoe gaat men onderzoeken?	blz. 3
1.2.1 Dataverzamelingsmethoden	blz. 4
1.3 Bij wie of wat gaat men onderzoeken?	blz. 4
1.4 Wanneer gaat men wat precies onderzoeken?	blz. 5
2. Beschrijving van de huidige organisatie	blz. 6
2.1 Het Rode Kruis	blz. 6
2.2 Het Nederlandse Rode Kruis	blz. 6
2.3 De missie en visie	blz. 7
2.4 Doelstellingen en strategie	blz. 7
2.5 Organisatiecultuur	blz. 7
2.6 Organisatiestructuur	blz. 9
3. Inkoop theorie	blz. 11
3.1 Inkoop en belang	blz. 11
3.2 Het racewagenmodel	blz. 11
3.2.1 Organisatie doelstellingen en –beleid	blz. 12
3.2.2 Inkoopdoelstellingen en-beleid	blz. 12
3.2.3 Betrokkenen partijen bij het inkoopproces	blz. 13
3.2.4 De stappen van het inkoopproces	blz. 15
3.2.5 Ondersteuning van het inkoopproces	blz. 15
3.2.6 Het beheersen van het inkoopproces	blz. 16
3.3 Van theorie naar praktijk	blz. 17
4. Trends op het gebied van inkoop	blz. 18
4.1 Trends	blz. 18
4.2 Van theorie naar praktijk	blz. 19
5. Benchmark	blz. 21
5.1 NOVIB	blz. 21
5.2 De Nederlandse Hartstichting	blz. 21
5.3 Damco	blz. 21
5.4 Van theorie naar praktijk	blz. 21
6. De Huidige inkoop situatie van Het Nederlandse Rode Kruis	blz. 23
6.1 Inkoop en belang	blz. 23
6.2 Het racewagenmodel	blz. 23
6.2.1 Organisatie doelstellingen en- beleid	blz. 23
6.2.2 Inkoopdoelstellingen en- beleid	blz. 23
6.2.3 Betrokkenen partijen bij het inkoopproces	blz. 24
6.2.4 De stappen van het inkoopproces	blz. 25
6.2.5 Ondersteuning van het inkoopproces	blz. 27
6.2.6 Het beheersen van het inkoopproces	blz. 29
7. Analyse	blz. 30
7.1 De knelpunten uit de huidige situatie	blz. 30
7.2 Wensen en eisen	blz. 31
7.3 De trends	blz. 32

7.4 Benchmark	blz. 32
7.5 Verbeterpunten	blz. 32
8. Aanbevelingen	blz. 34
8.1 Aanbeveling op strategisch niveau	blz. 34
8.2 Aanbevelingen op organisatorisch/ tactisch niveau	blz. 35
8.3 Aanbevelingen op operationeel niveau	blz. 36
9. Implementatie	blz. 38
9.1 Projectgroep	blz. 38
9.2 Weerstand	blz. 38
9.3 Wat wordt hoe geïmplementeerd	blz. 39
10. Consequenties	blz. 40
10.1 Organisatorische consequenties	blz. 40
10.2 Personele consequenties	blz. 40
10.3 Financiële consequenties	blz. 41
10.3.1 Kosten	blz. 41
10.3.2 Baten	blz. 41
11. Conclusie	blz. 43
12. Literatuurlijst	blz. 44

Inleiding

In het laatste jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt de studieperiode afgesloten door middel van een afstudeeropdracht. Het doel van deze afstudeeropdracht is het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem binnen een organisatie.

Aanleiding en verantwoording van de opdracht

In opdracht van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken van Het Nederlandse Rode Kruis is onderzoek gedaan naar de inrichting van de inkooporganisatie. Het hoofd van deze afdeling wil advies over de inrichting van de inkooporganisatie. Doen zij het op dit moment goed, wat kan er verbeterd worden? Een efficiënte en effectieve inkooporganisatie is binnen Het Nederlandse Rode Kruis van groot belang. Het Nederlandse Rode Kruis moet namelijk verantwoording afleggen over de besteding van publieke gelden.

Om antwoord te geven op de probleemstelling is het belangrijk om de ontwikkelingen op het gebied van inkoop te volgen. Daarom is er gekeken naar de theorie over inkoop, de trends en is er benchmark uitgevoerd.

In deze scriptie wordt de visie van de adviseur over inkoop weergegeven.

Probleemstelling

De volgende probleemstelling wordt beantwoord in dit adviesrapport:

“Op welke wijze kan Het Nederlandse Rode Kruis haar inkooporganisatie inrichten, zodat beleidsadviezen ontstaan die de inkoop van primaire en facilitaire goederen en diensten zo efficiënt en effectief mogelijk maken? ”

Om een zo goed mogelijk antwoord te geven op de probleemstelling, zijn de volgende subprobleemstellingen beantwoord:

1. Hoe ziet de huidige organisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?
2. Welke theorie kan het beste gebruikt worden om een inkooporganisatie in kaart te brengen?
3. Wat zijn de trends op het gebied van inkoop?
4. Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?
5. Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?
6. Wat zijn de knelpunten uit de huidige situatie?
7. Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?
8. Wat zijn de randvoorwaarden die Het Nederlandse Rode Kruis stelt ten aanzien van de adviezen?
9. Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte inrichting van de inkooporganisatie?
10. Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?
11. Wat zijn de consequenties van deze beleidsadviezen?

Doelstelling

Het doel dat bereikt moet worden, is een efficiënte en effectieve inkooporganisatie. Beleidsadviezen moeten gegeven worden, met als doel de gewenste inkoop situatie te creëren. De beleidsadviezen zijn uiteindelijk bedoeld voor het management van Het Nederlandse Rode Kruis.

Opbouw van het beleidsrapport

Het rapport is als volgt opgebouwd: Hoofdstuk 1 beschrijft welke onderzoeksmethodieken gehanteerd zijn om dit rapport tot stand te brengen. In hoofdstuk 2 wordt de organisatie van Het Nederlandse Rode Kruis beschreven. Hoofdstuk 3 bestaat uit gebruikte literatuur op het gebied van inkoop. In hoofdstuk 4 worden de trends op het gebied van inkoop beschreven. In hoofdstuk 5 komt benchmark aan bod. De huidige inrichting van de inkooporganisatie wordt in hoofdstuk 6 beschreven. In hoofdstuk 7 wordt een analyse over de voorgaande hoofdstukken gegeven. In hoofdstuk 8 worden er aanbevelingen gedaan. De consequenties die uit de aanbevelingen voort komen, worden in hoofdstuk 9 beschreven. Hierna wordt in hoofdstuk 10 de wijze van implementatie beschreven. In hoofdstuk 11 wordt in het kort antwoord gegeven op de probleemstelling. In hoofdstuk 12 staan alle bronnen die bij het schrijven van de scriptie zijn gebruikt. Tot slot zijn de begrippen beschreven die in dit onderzoeksrapport staan.

Verklarende begrippen

Publieke gelden, trends, benchmark, primair, facilitair, implementatie, consequenties, literatuuronderzoek.

1. Het onderzoeksplan

Om een advies te geven over de inrichting van de inkoopsituatie om zo te komen tot een zo efficiënt en effectief mogelijke inkooporganisatie, is gebruikt gemaakt van een onderzoeksplan. Het onderzoeksplan bestaat uit de volgende fasen:

Fase 1: Wat gaat men onderzoeken?

Fase 2: Hoe gaat men onderzoeken?

Fase 3: Bij wie of wat gaat men onderzoeken?

Fase 4: Wanneer gaat men wat precies onderzoeken?¹

Door de stappen van het onderzoeksplan te volgen, was het mogelijk gegevens te analyseren en hier conclusies uit te trekken, om te komen tot adviezen voor de inrichting van de inkooporganisatie.

In de volgende hoofdstukken wordt het onderzoeksplan stap voor stap omschreven, waardoor een goed en betrouwbaar onderzoek tot stand is gekomen.

1.1 Wat gaat men onderzoeken?

In opdracht van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken, is onderzoek gedaan naar de inkooporganisatie binnen Het Nederlandse Rode Kruis.

De volgende probleemstelling wordt beantwoord in dit adviesrapport:

“Op welke wijze kan Het Nederlandse Rode Kruis haar inkooporganisatie inrichten, zodat beleidsadviezen ontstaan die de inkoop van primaire en facilitaire goederen en diensten zo efficiënt en effectief mogelijk maken?”

De subprobleemstellingen (gegeven in de inleiding) vormen gezamenlijk de basis om de probleemstelling te beantwoorden. De subprobleemstellingen zijn onderverdeeld in vragen, welke zijn terug te lezen in bijlage 1.

1.2 Hoe gaat men onderzoeken?

In de theorie zijn twee soorten onderzoek beschreven: theoretisch onderzoek² en empirisch onderzoek³. Bij empirisch onderzoek onderscheidt men kwalitatief⁴ en kwantitatief⁵ onderzoek. Om informatie te verzamelen tijdens het empirisch onderzoek worden verschillende dataverzamelmethode⁶n gebruikt.

Theoretisch onderzoek

Voor het theoretisch onderzoek is gebruikt gemaakt van literatuurstudie om gegevens over het inrichten van een inkooporganisatie te verkrijgen en de trends op het gebied van inkoop te achterhalen. Diverse boeken, syllabi, tijdschriften, Internet en scripties gerelateerd aan het onderwerp inkoop zijn gebruikt. Op deze wijze is informatie en kennis verkregen over inkoop. Voor een overzicht van de geraadpleegde literatuur en bronnen, wordt verwezen naar de literatuuropgave. De onderwerpen die onder andere aan de orde zijn gekomen, zijn: inkoop, het belang van inkoop, het racewagenmodel, de portfolio analyse van Krajic, de ABC analyse en de trends op het gebied van inkoop.

¹ Bron: Genet, 2001/2002

² Theoretisch onderzoek= het verzamelen van bestaande informatie op gebieden van de (sub) probleemstellingen.

³ Empirisch onderzoek= gegevens verwerven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek.

⁴ Kwalitatief= Hierbij maakt men overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel.

⁵ Kwantitatief= Hierbij gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets.

⁶ Dataverzamelmethode=verschillende manieren om data te verzamelen.

Empirisch onderzoek

Zowel kwalitatief en kwantitatief onderzoek is tijdens het afstuderen aan bod gekomen. Kwalitatief onderzoek is meer gebruikt dan kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek zijn de processen van de huidige inkoop situatie beschreven. Het was moeilijk om kwantitatieve gegevens te verkrijgen over de inkoop situatie. Er is globaal gekeken naar de hoeveelheid leveranciers per product.

1.2.1 Dataverzamelmethode

Bij empirisch onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende methoden om data te verzamelen, te weten:

- *Het gebruiken van bestaande gegevens: deskresearch*

Voor het onderzoek zijn bestaande gegevens van Het Nederlandse Rode Kruis gebruikt, zoals: een aantal procedures, het organisatiebeleid, financiële gegevens en jaarverslagen. De bovenstaande gegevens worden secundaire gegevens genoemd. Deze gegevens waren relevant voor het onderzoek.

- *Observeren⁷*

Op de desbetreffende afstudeerplek is gedurende de gehele afstudeerperiode gewerkt waardoor veel waargenomen is over het inkoopproces van de afdelingen Inkoop & Facilitaire zaken en de afdeling Fondsenwerving en communicatie. Deze waarnemingen komen in hoofdstuk 6 terug. Tijdens het observeren is er gelet op wat de medewerkers doen (gedragingen), de dingen die ze gebruiken (objecten) en wat ze zeggen (door te luisteren naar gesprekken).

- *Interviewen*

Open interviews⁸ zijn veel tijdens het onderzoek afgenomen. De interviews zijn mondeling afgenomen en waren gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Voor interviews is gekozen om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het huidige inkoopproces bij Het Nederlandse Rode Kruis is ingericht, zodat de bestaande knelpunten hier uit voortvloeien. In bijlage 2 zijn de interviews, die afgenomen zijn onder de medewerkers van de inkoopafdelingen te lezen.

1.3 Bij wie of wat gaat men onderzoeken?

Tijdens het onderzoek is er zowel een intern als extern onderzoek gedaan. Intern onderzoek vindt binnen de organisatie plaats en het externe onderzoek vindt buiten de organisatie plaats.

Intern onderzoek

Binnen Het Nederlandse Rode Kruis is onderzoek gedaan naar drie afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de inkoop voor de interne en externe klant. Dit zijn de volgende afdelingen:

- Afdeling Inkoop en Facilitaire zaken (vier medewerkers geïnterviewd)
- Afdeling Internationale Hulpverlening (bestaande informatie)
- Afdeling Fondsenwerving en Communicatie (één medewerker geïnterviewd)

Alle inkoopers van deze afdelingen met uitzondering van de afdeling Internationale Hulpverlening zijn geïnterviewd. De afdeling Internationale Hulpverlening wilde niet meewerken aan het onderzoek. Zij wilde geen tijd vrij maken. Met behulp van bestaande

⁷ Observeren= doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen en is vooral geschikt om gegevens over het gedrag te verzamelen.

⁸ Open interviews= interviews die niet volledig zijn gestructureerd

informatie over de afdeling Internationale Hulpverlening, is informatie verzameld. Op deze wijze is de huidige inkooporganisatie beschreven.

Extern onderzoek

Niet alleen is onderzoek gedaan naar de manier van inkopen binnen Het Nederlandse Rode Kruis maar ook is gekeken naar andere organisaties. Benchmark⁹ is gedaan, om te kijken hoe de inkoop situatie bij andere organisaties eruit ziet, zodat de onderzoeker meer informatie krijgt. De externe organisaties die bezocht zijn, zijn: de NOVIB¹⁰, de Nederlandse Hartstichting¹¹ en Damco¹². Twee non-profit organisaties¹³ (charitatieve instellingen) en een profit organisatie¹⁴ zijn onderzocht. De reden hiervoor is om te kijken of er een verschil te constateren is over de aanpak van inkoop tussen een charitatieve instelling en een profit organisatie. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies uit de benchmark te lezen.

Om meer informatie over inkoop te verkrijgen, is een interview afgenomen met dhr. Weinstock (een expert op het gebied van inkoop) van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement. De interviews die afgenomen zijn bij de bovenstaande organisaties zijn terug te vinden in bijlage 3.

1.4 Wanneer gaat men wat precies onderzoeken?

Wanneer wat onderzocht gaat worden, wordt duidelijk in bijlage 4. Het onderzoek en de onderzoeksinstrumenten worden hierin weergegeven.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is de onderzoeksaanpak beschreven. Om tot een advies te komen, is de volgende probleemstelling opgesteld: *Op welke wijze kan Het Nederlandse Rode Kruis haar inkooporganisatie inrichten, zodat beleidslijnen ontstaan die de inkoop van primaire en facilitaire goederen en diensten zo efficiënt en effectief mogelijk maakt?*

Deze probleemstelling kan beantwoord worden door de subprobleemstellingen te beantwoorden. Om deze subprobleemstellingen te beantwoorden is er op verschillende manieren onderzoek gedaan, zowel theoretisch als empirisch. De subprobleemstellingen zullen beantwoord worden in de volgende hoofdstukken.

⁹ Benchmark= het continue zoeken naar de beste methode of het beste proces waar dit dan ook wordt toegepast. Onlosmakend dient op dat onderzoeksproces te volgen dat men de gevonden methoden analyseert, aanpast aan de eigen onderneming en vervolgens implementeert als onderdeel van een continu verbeteringsproces.

¹⁰ NOVIB= een organisatie, dat streeft naar een rechtvaardige wereld zonder armoede.

¹¹ De Nederlandse Hartstichting= een organisatie die hart- en vaatziekten bestrijdt.

¹² Damco= een leverancier op het gebied van bakkerijgrondstoffen

¹³ Non-profit organisaties= organisaties die niet op winst uit zijn.

¹⁴ Profit organisatie= organisatie dat op winst uit is.

2. Beschrijving van de huidige organisatie

Het onderzoek naar het inrichten van de inkooporganisatie vindt plaats binnen Het Nederlandse Rode Kruis. In dit hoofdstuk wordt een algemene beschrijving gegeven over de organisatie. De wijze waarop Het Rode Kruis, waaronder Het Nederlandse Kruis ontstaan is, wordt als eerste beschreven. Hierna wordt Het Nederlandse Rode Kruis beschreven. De missie en visie, doelstellingen en strategie, cultuur en de structuur komen als laatste aan de orde.

2.1 Het Rode Kruis

De geschiedenis van het Rode Kruis gaat terug tot 1859. Henry Dunant, een Zwitserse zakenman, was toen getuige van de ellende op het slagveld bij Solferino, waar strijdende partijen hun gewonden hadden achtergelaten. Dunant verleende niet alleen hulp, maar besloot ook om zijn bevindingen naar buiten te brengen. Vlak nadat zijn boek uit kwam, werd het comité voor hulpverlening aan militairen opgericht, waarvoor Dunant zelf het voortouw nam. Het doel van dit comité was om oorlogsslachtoffers te helpen, ongeacht van welke partij ze zijn. In 1863 stelde het comité met zestien landen richtlijnen vast voor hulpverlening aan en bescherming van mensen in oorlogstijd. Daarmee ontstond het Internationaal comité van het Rode Kruis.

Het Rode Kruis is een Internationale hulporganisatie (non-profit) die opkomt voor mensen in nood, waar ook ter wereld. Mensen die slachtoffer zijn van oorlogen of rampen, maar ook mensen die zich door omstandigheden in een kwetsbare positie bevinden en daarom extra hulp nodig hebben. Oudere mensen bijvoorbeeld en mensen met een handicap of chronische ziekte.

Vandaag de dag heeft het Rode Kruis 128 miljoen Rode-Kruisvrijwilligers. Meer dan 170 landen hebben een nationale Rode-Kruis- of Rode-Halve-Maanvereniging¹⁵. Het Rode Kruis is hierdoor de grootste hulpverlenende organisatie ter wereld. Het is de samenleving die met giften deze hulporganisatie grotendeels financiert¹⁶.

2.2 Het Nederlandse Rode Kruis

In totaal werken er zo'n 375 medewerkers binnen Het Nederlandse Rode Kruis. Het Nederlandse Rode Kruis is een organisatie die eveneens het doel heeft ondersteuning te bieden aan de meest kwetsbaren. Dit door eigen acties en ondersteuning van de plaatselijke afdelingen van Het Nederlandse Rode Kruis binnen heel Nederland. Het Nederlandse Rode Kruis bestaat uit 345 plaatselijke afdelingen, dit zijn afdelingen die onder de naam van Het Nederlandse Rode Kruis werken, maar zelf voor het eigen budget zorgen.

Verder in dit hoofdstuk wordt de structuur nader beschreven, zodat een duidelijk beeld van de organisatie verkregen wordt.

De kerntaken van Het Nederlandse Rode Kruis zijn: opsporing en contactherstel, internationale hulpverlening, organisatie van aangepaste vakanties, het opzetten en het onderhouden van Mappa Mondo huizen (opvanghuizen voor terminaal zieke kinderen), humanitair oorlogsrecht en rampenhulpverlening.

¹⁵ Bron: www.rodekruis.nl (01-03-05)

¹⁶ Bron: service bureau van het Nederlandse Rode Kruis

2.3 De missie en visie

Het Nederlandse Rode Kruis heeft de volgende missie:

Een hulpverlenende partner voor en van mensen in zeer kwetsbare posities, wereldwijd en om de hoek. Vanuit zijn missie hecht Het Nederlandse Rode Kruis er grote waarde aan gekend, erkend en herkend te worden als uniek, sociaal bewogen, maatschappelijk noodzakelijk en innovatieve organisatie die sterk verankerd is in de samenleving.

Het Nederlandse Rode Kruis heeft de volgende visie:

Het Nederlandse Rode Kruis stelt humanitaire waarden en met name menslievendheid centraal. Het Nederlandse Rode Kruis komt onvoorwaardelijk op voor een menselijk bestaan voor de meest kwetsbare mensen. Het Nederlandse Rode Kruis draagt op deze wijze bij aan een humane en meer tolerante samenleving.

2.4 Doelstellingen en strategie

Voor de komende twee jaren is er een strategisch plan opgesteld. Hierin staan de doelstellingen en de strategie. De doelstellingen van Het Nederlandse Rode Kruis voor de twee komende jaar zijn:

- *Sociale Hulp in Nederland*: aanbieden van (deels nieuwe, innovatieve) activiteiten gericht op *sociaal isolement*. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het kenmerk 'lokale aanwezigheid' om een landelijke dekkingsgraad van het aanbod te bereiken.
- *Noodhulp*: *herkenbaar positioneren* en, waar mogelijk, *innoveren* van het aanbod nationaal en van het aanbod internationaal. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het sterke probleemoplossend vermogen dat hoort bij de actiegerichte organisatie die Het Nederlandse Rode Kruis is.

Om de bovengenoemde doelstellingen te bereiken wordt de volgende strategie toegepast:

- Vergroten van de *externe oriëntatie* van Het Nederlandse Rode Kruis door in te zetten op een meer onderscheidende positionering (benchmarking, intensiveren externe relaties), meer kwaliteitszorg (m.n. klant-gerichtheid)
- Vergroten van de *slagkracht* van de organisatie door in te zetten op stroomlijnen van besluitvormingsprocessen en de besturing en de introductie van een innovatieproces en –cultuur
- Vergroten van de externe *transparantie* door te werken aan interne transparantie (introductie prestatie-indicatoren, meten, registreren, benchmarking en verbeteren), eenduidigheid van optreden en de kwaliteit van de informatievoorziening.
- Intensiveren van de *communicatie* door een glasheldere profilering (aangepast aan Focus op Hulp), heldere verslaglegging intern en extern, en het zien en beter en sneller inspringen op kansen tot communicatie.¹⁷

2.5 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur geeft het gedrag van de medewerkers in een organisatie weer. Elke organisatie heeft bepaalde waarden en normen. Het Rode Kruis heeft wereldwijd een aantal grondbeginselen opgesteld. De grondbeginselen geven de waarden en normen weer van het Rode Kruis. De zeven grondbeginselen van het Rode Kruis zijn op de volgende bladzijde in een schema weergegeven.

¹⁷ Bron: strategisch plan 2004 - 2007

Menslievendheid

Het Rode Kruis wil lijden van mensen voorkomen en verzachten, vanuit respect voor ieder mens. Het streeft naar tolerantie, vriendschap, en samenwerking, en naar blijvende vrede tussen mensen.

Onpartijdigheid

Mensen in de grootste nood worden door het Rode Kruis het eerst geholpen. Nationaliteit, ras, geloof, afkomst of politieke mening spelen bij deze keuze geen enkele rol.

Neutraliteit

Het Rode Kruis kiest bij conflicten geen partij. Het kiest altijd voor de slachtoffers, tot welke zijde zij ook behoren.

Onafhankelijkheid

Het Rode Kruis beslist onafhankelijk van de overheid zodat het altijd volgens de rode-kruisgrondbeginselen kan blijven werken.

Vrijwilligheid

Het Rode Kruis werkt met mensen die zich vrijwillig inzetten en die niet uit zijn op persoonlijk gewin.

Eenheid

In ieder land kan er maar één Rode-Kruis of Rode-Halve-Maanvereniging zijn. Deze staat open voor iedereen en is werkzaam in het hele land.

Algemeenheid

Het Rode Kruis is een wereldwijde organisatie. Alle nationale verenigingen zijn gelijkwaardig en helpen elkaar.¹⁸

¹⁸ Bron: www.rodekruis.nl (01-03-05)

2.6 Organisatiestructuur

Om een duidelijk beeld te krijgen van Het Nederlandse Rode Kruis, is een organogram in bijlage 5 te vinden. De gehele organisatie is hier in kaart gebracht. Onder Het Nederlandse Rode Kruis valt het Landelijk bureau, dit bureau ondersteunt de vier gewesten. Onder deze vier gewesten vallen 75 districten en de vakantie accommodaties (de 75 districten staan niet in het organogram). Niet alle afdelingen zijn op één locatie gevestigd. In het grijs zijn de afdelingen weergegeven die op een externe locatie gevestigd zijn.

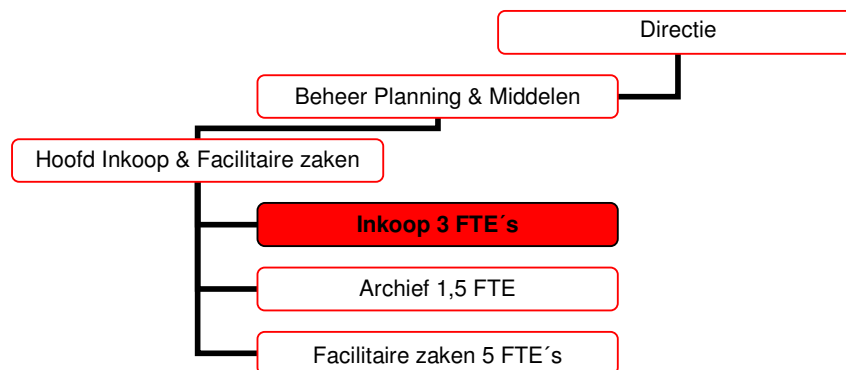
De plaatselijke afdelingen, staan niet in het organogram, omdat zij alleen gebruik maken van de naam van Het Nederlandse Rode Kruis en niet van het budget van Het Nederlandse Rode Kruis.

Het Nederlandse Rode Kruis is een lijn-staf organisatie. De staf is in het organogram aangegeven in de kleur groen. De staf staat ten dienste van de lijn en heeft uitsluitend adviesbevoegdheid¹⁹. Het is als het ware een adviesorgaan.

Binnen Het Nederlandse Rode Kruis zijn drie afdelingen verantwoordelijk voor het inkopen van goederen en diensten. Niet alleen binnen de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken wordt onderzoek verricht, maar ook binnen de afdeling Fondsenwerving en Communicatie en de afdeling International Hulpverlening. Met behulp van interviews en bestaande informatie worden de drie genoemde afdelingen in de onderstaande tekst één voor één beschreven.

Afdeling Inkoop & Facilitaire zaken

De afdeling Inkoop & Facilitaire zaken bestaat uit 11 medewerkers, waaronder 3 inkopers en een leidinggevende. Deze inkopers kopen facilitaire goederen en diensten in ter ondersteuning van het primaire proces.

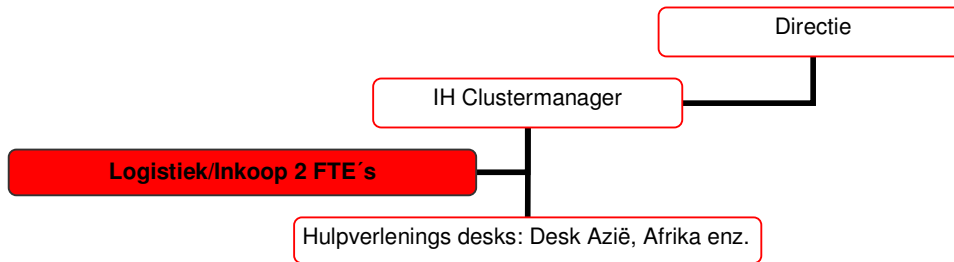


Figuur 1: organogram afdeling Inkoop & Facilitaire zaken

¹⁹ Bron: Keuning/ Eppink, 2000

De afdeling Internationale hulpverlening

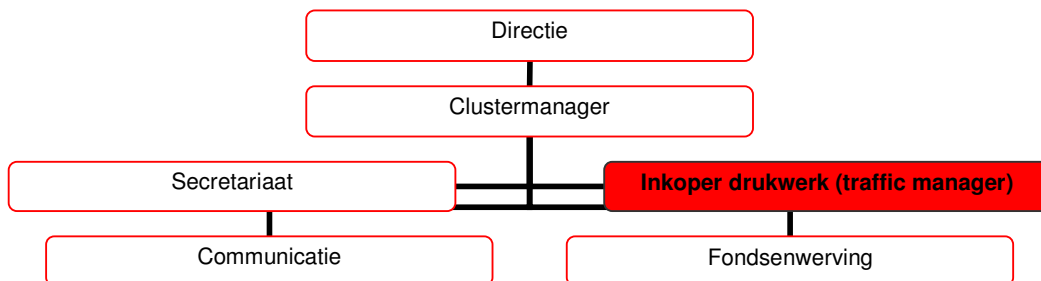
Binnen de afdeling Internationale hulpverlening werken 32 medewerkers waaronder twee inkopers. Deze inkopers kopen goederen en diensten (die onderdeel zijn van het primaire proces), bijvoorbeeld hulpgoederen. Dit wordt gezien als primaire inkoop.



Figuur 2: organogram afdeling Internationale hulpverlening

De afdeling Fondsenwerving en Communicatie

Binnen deze afdeling werken 23 medewerkers waaronder één inkoper. Deze inkoper koopt drukwerk in.



Figuur 3: organogram afdeling Fondsenwerving en Communicatie

De activiteiten van die medewerkers uitvoeren en de relatie tussen de afdelingen, worden in hoofdstuk 6 “de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis” beschreven.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Hoe ziet de huidige organisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?

In dit hoofdstuk is algemene informatie over Het Nederlandse Rode Kruis beschreven. Het doel van deze organisatie is ondersteuning bieden aan de meest kwetsbaren. De doelstellingen voor de komende 2 jaren zijn: sociale hulp en noodhulp herkenbaar positioneren. Om dit te bereiken volgt de organisatie de volgende strategie: externe oriëntatie, vergroten van de slagkracht, vergroten van externe transparantie en het intensiveren van de communicatie. Binnen Het Nederlandse Rode Kruis is er sprake van een eilandjes cultuur.

Het Nederlandse Rode Kruis bestaat uit drie afdelingen die de verantwoordelijkheid hebben om in te kopen: afdeling Inkoop & Facilitaire zaken, de afdeling Internationale Hulpverlening en de afdeling Fondsenwerving en Communicatie.

3. Inkoop theorie

Om er voor te zorgen dat een inkooporganisatie duidelijk in kaart wordt gebracht, is het raadzaam om literatuur te gebruiken. De gebruikte literatuur op het gebied van inkoop wordt in dit hoofdstuk beschreven. Eerst wordt gekeken worden naar het begrip en het belang van inkoop. Vervolgens wordt het racewagenmodel uitgelegd. Tot slot wordt een korte toelichting gegeven worden waarom voor deze theorie gekozen is.

3.1 Inkoop en belang

De definitie van inkoop is: *“het van externe bronnen betrekken van goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Eenvoudig gezegd: alle handelingen van een organisatie die facturen van derden tot gevolg hebben”*²⁰.

Waarom is inkoop in een organisatie zo belangrijk? Inkoop voegt een strategische toegevoegde waarde toe. De strategische toegevoegde waarde van inkoop is als volgt:

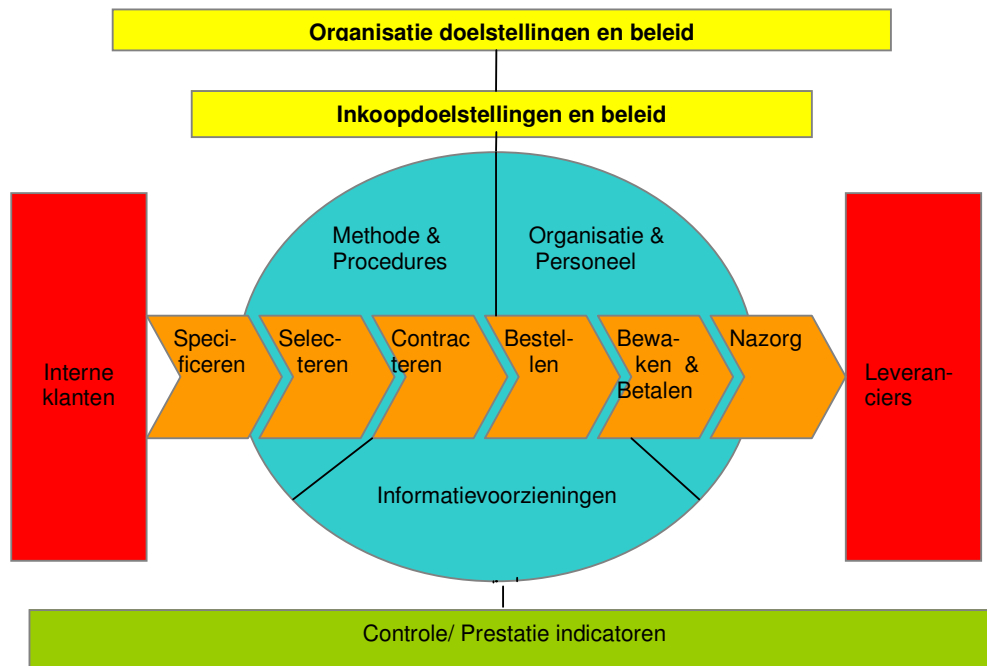
- Inkoop draagt bij aan de voortgang van het bedrijfsproces.
- Inkoop levert een maximale bijdrage aan het ondernemingsresultaat.
- Inkoop minimaliseert strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten.
- Inkoop draagt bij aan technische product- en procesvernieuwing.
- Inkoop vertegenwoordigt de onderneming naar de buitenwereld.
- Inkoop draagt bij aan het vergroten van de flexibiliteit²¹.

3.2 Het racewagenmodel

De totale inkoopfunctie worden gedefinieerd als een verzameling van onderdelen in hun onderlinge samenhang. Dit is visueel weergegeven in figuur 4: “het racewagenmodel” op de volgende bladzijde. Het racewagenmodel is in deze scriptie gebruikt omdat het één van de weinige modellen is dat de *complete* inkoop situatie *duidelijk* in kaart kan brengen. Het racewagenmodel geeft aan dat elementen als beleid, organisatie, personeel, methoden, procedures en informatievoorziening tezamen als het ware de infrastructuur vormen van het inkoopproces.

²⁰ Bron: NEVI opleidingen, 2000

²¹ Bron: NEVI syllabus, 2000



Figuur 4: het racewagenmodel²²

3.2.1 Organisatie doelstellingen en -beleid

Het eerste onderdeel dat in het racewagenmodel naar voren komt is het algemene beleid. De keuzen die in de verschillende fasen in het inkoopproces worden gemaakt, zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Het beleid geeft de richting aan van de ontwikkeling van de organisatie of de hoofdlijnen voor het opereren van de organisatie²³. Het beleid is de beschrijving van een ontwikkeling of een proces, waarbij tevens de oplossingen aangegeven worden. Het organisatiebeleid biedt houvast voor de medewerkers, het geeft een kader aan waarbinnen de medewerkers geacht worden te opereren. Met andere woorden: als medewerkers in de dagelijkse praktijk moeten kiezen tussen verschillende mogelijkheden, kunnen ze van het beleid de hoofdlijnen voor hun keuzen afleiden.

3.2.2 Inkoopdoelstellingen en-beleid

In het inkoopbeleid staan algemene uitgangspunten met betrekking tot inkoop die door de organisatie zijn vastgesteld en die door medewerkers van de inkoopafdelingen in al hun beslissingen moeten worden meegenomen. Het beïnvloedt de ontwikkelrichting van de organisatie op de lange termijn en bepaalt de plaats en ontwikkeling van de inkoopfunctie binnen de organisatie²⁴. De keuze die in de verschillende onderdelen van het inkoopproces worden gemaakt zijn afhankelijk van de strategie en het beleid van de organisatie. Het inkoopbeleid dient afgestemd te worden op het algemene beleid, facilitair beleid, financiële beleid, technische beleid, milieu beleid en kwaliteitsbeleid.²⁵

²² Bron: Es van der, 2004/2005

²³ Bron: Lennartz, 2000

²⁴ Bron: Nevi inkoophandleiding, 2000

²⁵ Bron: Lennartz, 2000

Het inkoopbeleid bestaat uit diverse terreinen. Deze terreinen zijn voor het grootste deel te rubriceren als: *economisch*, *organisatorisch*, *ideëel* en *ethisch*. In bijlage 6 worden deze vier beleidsterreinen uitgebreid beschreven.

3.2.3 Betrokkenen partijen bij het inkoopproces

Bij het inkoopproces zijn verschillende partijen betrokken: de interne klant en de leveranciers.

Interne klanten

Onder interne klanten verstaat men degene die de inkoop opdracht geeft binnen een organisatie, welke activiteiten binnen de inkoopfunctie uitvoert inclusief de daarbij benodigde bevoegdheden en verantwoordelijkheden en beschrijft tevens de wijze waarop de functionarissen onderling zorgen voor afstemming en/of samenwerking.

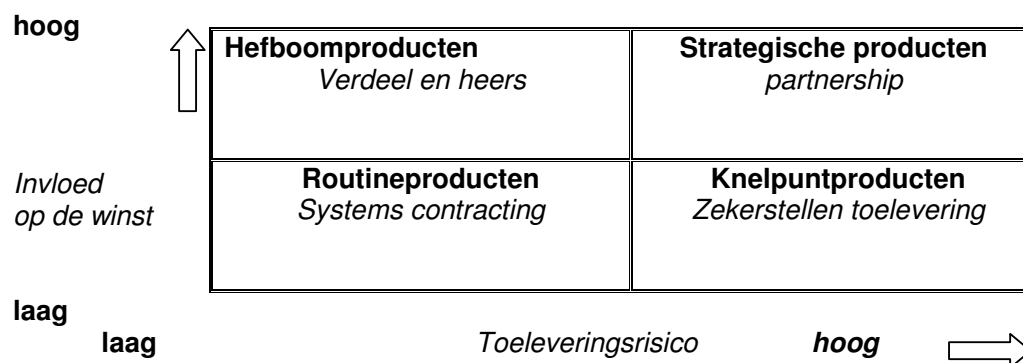
Leveranciers

De plaats waar de goederen en diensten worden ingekocht, noemen we leveranciersmarkt. Inkoop vormt een verbindingschakel tussen de organisatie en de leveranciersmarkt. De leveranciers zijn verantwoordelijk voor de toelevering van goederen en diensten. In de onderstaande tekst worden twee analyses gegeven voor het kiezen van een leveranciersstrategie. Dit zijn de portfolio- analyse van Kraljic en de ABC -analyse.

Portfolio-analyse van Kraljic

Niet elk product is hetzelfde, niet elke leverancier is hetzelfde. Een productgroep is een groep artikelen die logischerwijs bij elkaar horen, zoals alle kantoorartikelen. Bij de portfolio benadering van Kraljic worden alle ingekochte materialen en diensten verdeeld in vier groepen. Dit gebeurt aan de hand van twee criteria, te weten: de invloed op de winst en het toeleveringsrisico. De *invloed op de winst* kan worden afgemeten aan het totale inkoopvolume of het aandeel van het desbetreffende product in de kostprijs van het eindproduct. Dus: wat is de invloed op de totale kosten van de organisatie als de prijzen van dit product gaan stijgen? Het *toeleveringsrisico* kan worden geschat door de wederzijdse afhankelijkheid tussen afnemer en leveranciers onder de loep te nemen, namelijk door het bevoorradingsrisico te bekijken. Dus: hoe groot is de kans dat een bepaald product niet wordt geleverd?

Door een combinatie van de twee criteria, invloed op de winst en het toeleveringsrisico, kan een indeling naar type product worden gemaakt. Ook kan hierin de relatie tussen de afnemer en de leverancier aangegeven worden.



Figuur 5: Portfolio van Kraljic

Strategische producten

Het voornaamste kenmerk van deze producten is dat ze een belangrijk onderdeel van het eindproduct vertegenwoordigen. Hiermee stijgt het belang van deze producten voor de organisatie. De leveranciers keuze is beperkt. Meestal is er maar één leverancier voor handen. Ze vertegenwoordigen een belangrijke waarde in de kostprijs van het eindproduct.

Er ontstaat bij strategische producten een zekere afhankelijkheid van de onderneming en haar leveranciers en omgekeerd. Geen van de partijen domineert binnen de relatie. Duurzame samenwerking tussen beide partijen ligt voor de hand. Een benadering van partnership is hier toepasbaar. Een partnership is een lange termijn relatie waarin sprake is van wederzijds zakelijk vertrouwen, gericht op het realiseren van wederzijds voordeel.

Knelpuntproducten

Knelpuntproducten hebben eveneens een hoog toeleveringsrisico, maar hebben een minder grote invloed op de winst. Ze vertegenwoordigen een relatief geringe waarde (in geld uitgedrukt), maar zijn kwetsbaar wat hun toelevering betreft. Inkopen van knelpuntproducten is gericht op het verzekeren van de toelevering op zowel korte als lange termijn, zo nodig tegen meer kosten.

Hefboomproducten

Voor hefboomproducten geldt dat het toeleveringsrisico laag is, terwijl de invloed op de winst relatief hoog is. Deze producten worden vaak van verschillende leveranciers betrokken en ze vertegenwoordigen een relatief hoog aandeel in de kostprijs van het eindproduct. Hefboomartikelen zijn in veel gevallen verbruiksartikelen en specialistische materialen.

Aangezien leveranciers en producten in principe uitwisselbaar zijn en het toeleveringsrisico dus laag is, zullen doorgaans geen leveringscontracten worden aangegaan voor een lange termijn. Kopen tegen de laagste prijs, met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid, zal hier prioriteit krijgen.

Routineproducten

Routineproducten leveren in de regel weinig inkooptechnische problemen op. Het toeleveringsrisico is laag en de invloed op de winst gering. Ze hebben een geringe waarde en kennen alternatieven wat de levering betreft. Normale routineproducten vertegenwoordigen slechts 20 % van de inkoopomzet. Het is derhalve zaak de inkoopfunctie efficiënt te organiseren. Inkopers zullen dus met de leveranciers van deze producten tot eenvoudige, efficiënte bestelroutines en administratieve routines moeten komen in de vorm van system- contracting.

ABC-analyse

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

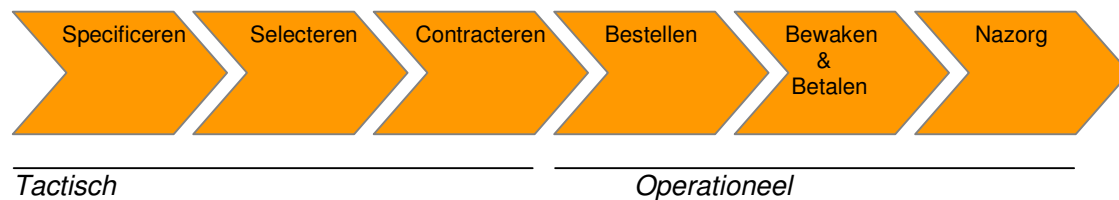
- A groep, die een groot gedeelte van de omzet, maar een klein gedeelte van het bestand vertegenwoordigt.
- B-groep, die een klein gedeelte van de omzet, maar een middelgroot gedeelte van het bestand vertegenwoordigt.
- C-groep, die een nog kleiner gedeelte van de omzet, maar een extra groot gedeelte van het bestand vertegenwoordigt.²⁶

²⁶ Bron: Gelderman/ Albronda, 1999

3.2.4 De stappen van het inkoopproces

Het inkoopproces is het hart van de inkoopfunctie. De keuzen die in de verschillende fasen van het inkoopproces worden gemaakt zijn afhankelijk van het inkoopbeleid van de organisatie.

De fasen van het inkoopproces worden onderverdeeld in:



Figuur 6: het inkoopproces van Weele

Specificeren: alle eisen worden samengenomen in een Programma van Eisen. Het is raadzaam om vast te stellen wat de beoordelingscriteria zijn, waarop de keuze voor één of meer leveranciers en zijn product(en) of dienst(en) wordt gebaseerd en hoe deze tegen elkaar worden afgewogen.

Selecteren: voordat leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen, moet worden vastgesteld bij welke leveranciers deze offertes worden aangevraagd. Ook moet tijdens deze fase een offerteaanvraag worden opgesteld met alle relevante informatie over de behoefte en de juiste vragen aan de leveranciers, gebaseerd op het Programma van Eisen.

Contracteren: bij het contracteren van de uiteindelijke leverancier kunnen de laatste details worden geregeld en juridisch sluitend in een contract worden vastgelegd. Het resultaat is een contract waarin beide partijen hun wederzijdse verplichtingen hebben vastgelegd.

Bestellen: op basis van het contract kunnen bestellingen plaatsvinden volgens de daarin opgenomen procedures en voorwaarden.

Bewaken en betalen: dit vindt op twee niveaus plaats, zowel op contractniveau als op bestellingniveau. Nog een onderdeel van deze fase is het verwerken van de facturen en het verrichten van de bijbehorende betalingen.

Nazorg: In geval van problemen volgt er nog een fase. Enerzijds gericht op het oplossen van de onmiddellijke aanleiding voor de problemen, maar anderzijds ook gericht op het leren van lessen uit dergelijke incidenten voor volgende inkopen.²⁷

3.2.5 Ondersteuning van het inkoopproces

De volgende drie onderdelen van het racewagenmodel ondersteunen het inkoopproces:

- **Organisatie en personeel**
Elke organisatie heeft haar inkooporganisatie op de bij haar passende wijze ingericht. Er zijn drie hoofdvormen van de inkooporganisatie te onderscheiden, die ten grondslag liggen aan elke inkooporganisatie, namelijk: de centrale inkooporganisatie, de decentrale inkooporganisatie en de gecoördineerde inkooporganisatie. In bijlage 7 worden deze bovenstaande inkooporganisaties nader omschreven. In het hoofdstuk betrokken partijen is het personeel (de interne klant) beschreven.
- **Methoden en procedures**

²⁷ Bron: Es van der, 2004/2005

Om het inkoopproces goed te laten verlopen, is het raadzaam om van tevoren methoden en procedures op te stellen en deze duidelijk te maken aan de inkopers.

Een methode geeft aan hoe een bepaalde handeling moet worden uitgevoerd en welke instrumenten daarbij gebruikt kunnen of moeten worden. Procedures geven stapsgewijs en zo gedetailleerd mogelijk aan welke handelingen door wie moeten worden uitgevoerd.

Voorbeelden van procedures zijn: opstellen Programma van Eisen, het aanvragen en beoordelen van offertes, het contracteren van leveranciers, het plaatsen van bestellingen, het matchen van facturen met bestellingen, het beoordelen van prestaties en uitvoeren van relatiebeheer.

- **Informatie voorziening**

Informatievoorzieningen zijn er voor de betrokkenen bij de inkoopprocessen zelf, maar ook voor de andere medewerkers in de organisatie. Het ondersteunt het primaire, maar ook het secundaire proces. Binnen automatiseringssystemen voor de inkoopfunctie kan een onderscheid worden gemaakt tussen processystemen en informatiesystemen.

Processystemen

Processystemen zijn vooral gericht op het ondersteunen en uitvoeren van processen. Hierbij kan in het kader van de inkoop bijvoorbeeld worden gedacht aan de volgende processen:

- ❑ Plaatsen van bestelaanvragen door interne klanten
- ❑ Plaatsen van bestellingen bij leveranciers
- ❑ Afhandelen van de facturering

Informatiesystemen

Informatiesystemen zijn gericht op het verstrekken van informatie om sturing te kunnen geven aan de inkoopfunctie. Hierbij kan in het kader van de inkoop bijvoorbeeld worden gedacht aan systemen die gericht zijn op het leveren van:

- ❑ Contractinformatie (Welke contracten zijn er? Wanneer moeten ze worden herzien? Welke voorwaarden zijn van toepassing?).
- ❑ Leveranciersinformatie (Is een leverancier financieel gezond? En hoe is zijn marktpositie?).
- ❑ Managementinformatie (Voor hoeveel hebben we in de afgelopen periode ingekocht?).
- ❑ Marktinformatie (Welke leveranciers leveren wat ik nodig heb? Hoe kan ik bij hen bestellen?).

3.2.6 Het beheersen van het inkoopproces

Controle/ prestatie-indicatoren zijn indicatoren die zijn gericht op het vastleggen van de prestatie van leveranciers en worden afgeleid van de doelstellingen die het bedrijf heeft. Het stelsel van indicatoren moeten alle aspecten van een breed gedefinieerde productspecificatie in termen van kwaliteit, tijd en kosten afdekken. Alle indicatoren moeten ook eenduidig en kwantificeerbaar zijn, zodat deze kunnen worden opgevolgd. Voor zowel in de organisatie van de afnemer als in de organisatie van de leverancier moeten de indicatoren bekend zijn.²⁸ Meetbare indicatoren die samen representatief zijn voor de prestatie van de inkoopfunctie als geheel. Op basis van goede prestatie-indicatoren kan de prestatie van de inkoopfunctie gestuurd worden.

²⁸ Bron: Es van der, 2004/2005

3.3 Van theorie naar praktijk

Om in een korte tijd veel informatie te verkrijgen over de inrichting van de inkoop situatie binnen Het Nederlandse Rode Kruis, is gekeken naar modellen. Weinig modellen waren te vinden die de gehele inkoop situatie in kaart kunnen brengen. Er is gekeken naar het Excellence model, maar dit model bracht de inkoop situatie niet zo compleet in beeld als het racewagenmodel. Het racewagenmodel geeft een duidelijk beeld van een inkoop situatie. De punten die hierin voor komen, kunnen stapsgewijs worden onderzocht om zo tot de huidige inkoop situatie te komen.

Op de theorie is enige aanpassing gedaan, in het racewagenmodel wordt namelijk gesproken over de interne klant. Het Nederlandse Rode Kruis heeft niet alleen een interne klant, maar spreekt ook over een externe klant.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Welke theorie kan het beste gebruikt worden om een inkoop organisatie in kaart te brengen?

In de theorie is ingegaan op het racewagenmodel. Dit model is een handig model om de gehele inkoop situatie duidelijk in kaart te brengen. Alle aspecten worden hierin meegenomen. Het racewagenmodel bestaat uit de volgende aspecten: organisatiedoelstellingen en- beleid, inkoopdoelstellingen en- beleid, interne klant, leveranciersmarkt, organisatie en personeel, methoden en procedures, informatievoorziening, inkoopproces en prestatie-indicatoren.

4. Trends op het gebied van inkoop

Ondernemingen worden geconfronteerd met een aantal nieuwe uitdagingen in de omgeving. Deze ontwikkelingen in de omgeving hebben tevens grote invloed op de inkoopfunctie, want ook de inkoopfunctie wordt geconfronteerd met globalisering van markten, snelle ontwikkeling van productie-, informatie- en communicatietechnologie, wijzigende klantenvoorkeuren en kortere productencycli (Van Weele en Rozemeijer 1996).

Als eerste worden in dit hoofdstuk de trends beschreven. Hierna volgt een beschrijving van theorie naar praktijk. Hierin wordt de visie van de adviseur gegeven.

De trends die in dit hoofdstuk naar voren komen, zijn gebaseerd op literatuuronderzoek.

4.1 Trends

Figuur 7 geeft een overzicht van trends in de inkoopfunctie weer.

Trends	Aanleiding	Resultierend in:
Outsourcing: het uitbesteden van niet-kerntaken.	'Back to the core business' Moeilijk te managen of beheersen functie Beschikbaar maken van middelen voor andere doeleinden	Ook outsourcing van activiteiten die dicht bij het interne bedrijfsproces liggen. Partnership relaties 'Virtuele' en netwerkorganisaties Regisseur van toeleveranciers Toeleveringsnetwerken
Veranderende rol inkoopfunctie en –afdeling <i>"Niet alleen zijn er directe besparingen te realiseren door de inkoopprijs c.q. de 'cost-of-ownership' van de in te kopen goederen omlaag te brengen, maar ook door het verbeteren van de inkoopfunctie zelf. Het gaat dus om wat er wordt ingekocht en hoe dat gebeurt."</i>	Groot aandeel van inkoop in kostprijs eindproduct Mogelijke besparingen Besef dat inkoop om meer gaat dan alleen geld, maar ook een bijdrage kan leveren aan flexibiliteit, kwaliteit, innovatie, etc.	Commerciële en strategische inkoopfunctie 'Center-led' inkoop: centraal beleid, decentrale uitvoering Coördinatie van interne inkoopbehoeften Minder leveranciers Samenwerking met belangrijkste leveranciers Inkopen van complete modules Multifunctionele teams Inkoopafdeling als zelfstandig profitcentrum Accountmanagers voor leveranciers en/of interne klant Betrokkenheid van inkoop bij productontwikkeling
Verbeteringen in operationele activiteiten	Kostenbesparing Efficiency verbetering	Internet en extranet Purchasing card Raamcontract, waarmee de

Operationele activiteiten binnen de inkoopfunctie hebben betrekking op de 'dagelijkse gang van zaken' binnen de inkoopfunctie of beïnvloeden deze.		gebruiker rechtstreeks bij de leverancier kan bestellen binnen van tevoren vastgestelde voorwaarden.
Inkoopsamenwerking betekent het samen bundelen en of delen van informatie & expertise, hulpmiddelen en of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties.	Besparen van tijd en geld, betere contract - voorwaarden, meer product voor hetzelfde geld en benutten van elkaars kennis en ervaring.	Meer korting en betere kwaliteit

Figuur 7: trends en ontwikkelingen in de inkoopfunctie²⁹

In bijlage 8 worden de trends uit figuur 7 uitgelegd.

4.2 Van theorie naar praktijk

De trends uit het theoretisch onderzoek geven de nieuwe ontwikkelingen weer op het gebied van inkoop. Om tot een efficiënte en effectieve inkooporganisatie te komen binnen Het Nederlandse Rode Kruis, is gekeken naar trends. Met behulp van de trends, wordt naar oplossingen gezocht.

Op de trends wordt hieronder een visie gegeven. De visie is afkomstig van adviseur/ de schrijver van deze scriptie.

Outsourcing: het uitbesteden van niet-kerntaken

Het is niet altijd beter om diensten uit te besteden. Het hangt af van de situatie waarin een organisatie zich bevindt. Het in eigen beheer houden en uitbesteden van diensten kan men tegen elkaar afwegen. Het hangt vaak ook af van de middelen en de kwaliteiten die een organisatie bezit. Men kan kijken naar wat goedkoper is en welke kwaliteit men hiervoor krijgt. Het hangt af van wat de organisatie wil.

Veranderende rol inkoopfunctie en afdeling

Inkoop is erg belangrijk binnen een organisatie. De reden hiervoor is dat inkoop invloed heeft op de winst van een organisatie. Het is zeker belangrijk om stil te staan wat er ingekocht wordt en op welke wijze. Als dit goed geregeld is, behaalt men meer winst voor de organisatie over. Dit kan bijvoorbeeld door centrale inkopen. Omdat er bij centrale inkopen in grote hoeveelheden wordt ingekocht, kunnen er veel kortingen worden verkregen. Ook het aantal leveranciers wordt hierdoor verminderd.

De constructie dat een inkoopafdeling een vergoeding vraagt (voor het inkopen) aan de afdelingen binnen de organisatie is niet echt een hulpmiddel bij het verbeteren van de inkoop. Een inkoopafdeling moet altijd een toegevoegde waarde leveren aan de organisatie waarbinnen zij werken. De instelling van de inkoper moet altijd goed zijn en niet alleen als daar een vergoeding tegenover staat. Door de afdelingen binnen een organisatie de vrije

²⁹ Bron: <http://www.kempenens.nl> (28-04-05)

keuze te geven zelfstandig of centraal in te laten kopen, kan een bedrijf kortingen mislopen. Logischer is het als een inkoopafdeling binnen een organisatie inkopen doet voor een andere organisatie en hier een vergoeding voor vraagt.

Betrokkenheid van inkoop bij productontwikkeling is een goede zaak. Zo kan men komen tot producten die voldoen aan de wensen en eisen van de klant.

Verbeteringen in operationele activiteiten

Door Internet kan sneller worden ingekocht. Door het afsluiten van een raamcontract met een leverancier, kunnen medewerkers zelf bestellen.

Inkoopsamenwerking

Of een organisatie mee moet doen aan het gezamenlijk inkopen met andere organisaties, hangt af van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Als het een rommeltje in de organisatie is op het gebied van inkoop dan moet deze organisatie dit eerst oplossen. Als een organisatie alles goed op poten heeft en hier ook volkomen achter staat, dan kan men deze beslissing nemen. Het leidt tot veel kortingen doordat men gezamenlijk inkoopt. Deze samenwerking leidt tot meer winst voor een organisatie.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Wat zijn de trends op het gebied van inkoop?

De trends die in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen zijn:

- Outsourcing: het uitbesteden van niet-kerntaken*
- Veranderende rol inkoopfunctie en afdeling*
- Verbeteringen in operationele activiteiten*
- Inkoopsamenwerking*

De adviseur beschrijft de visie op deze trends. Met behulp van de trends, zal naar oplossingen gezocht worden.

5. Benchmark

Bij het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van benchmark. Twee soortgelijke non-profit organisaties en een profit organisatie zijn met elkaar vergeleken. Bij drie organisaties is gekeken naar de manier van inkopen. De volgende drie organisaties zijn bezocht:

- NOVIB
- De Nederlandse Hartstichting
- Damco

De conclusies van de benchmark worden in dit hoofdstuk weergegeven.

5.1 NOVIB

NOVIB is een organisatie die zich inzet om basisrechten voor arme mensen mogelijk te maken. Na afloop van het interview (in bijlage 3) is geconcludeerd dat de NOVIB op dit moment bezig is zich te ontwikkelen op het gebied van inkoop. Zij willen meer raamcontracten af gaan sluiten, zodat meer kosten bespaard worden. Ook zijn zij niet tevreden over het informatie systeem SAP dat zij op dit moment gebruiken. Het systeem beïnvloed bij hen de snelheid van het werken.

5.2 De Nederlandse Hartstichting

De Nederlandse Hartstichting is actief betrokken bij tal van ontwikkelingen op het gebied van de bestrijding van hart- en vaatziekten. In veel gevallen heeft de Hartstichting aan de wieg gestaan van vernieuwingen ter verbetering van de patiëntenzorg.

Uit het interview (in bijlage 3) is het volgende geconcludeerd:

- De Nederlandse Hartstichting werkt met te weinig raamcontracten, maar wil dit in de toekomst verbeteren.
- Iedereen koopt wat ze nodig hebben, waardoor er besparingen worden misgelopen.
- Systeem verloopt niet optimaal, maar wordt aangepast in de toekomst.
- Zij willen gezamenlijk met meerdere instellingen inkopen doen, zodat zij meer inkoopkortingen in de toekomst kunnen krijgen. In bijlage 9 zijn twee artikelen te vinden over gemeenschappelijke inkoop samenwerking.

5.3 Damco

Damco is een grondstoffenfabrikant voor de brood- en banketbakkerij. Damco is een profit organisatie. Iedereen in deze organisatie kan bestellen bij de afdeling inkoop en de afdeling inkoop koopt in. De directeur trekt alle inkopen na. Hij betaalt de facturen zodat hij kan zien wat ingekocht wordt. Binnen de afdeling inkoop mogen ze inkopen tot een bedrag van 80.000 euro. Als de waarde van het in te kopen product/ dienst hoger is, dan gaat men naar de directeur. De afdeling inkoop sluit raamcontracten af met de desbetreffende leveranciers. Over het informatiesysteem SAP waarmee zij werken zijn de inkopers niet helemaal tevreden. Het is te groot voor de organisatie.

5.4 Van theorie naar praktijk

In de bovenstaande organisaties verloopt de inkoop niet optimaal. Het valt op dat organisaties nog niet ver zijn op het gebied van het professionaliseren van de inkoop. Zij zijn wel allemaal bezig met het verbeteren hiervan. De verbeteringen vinden op de volgende gebieden plaats: zij willen meer raamcontracten af sluiten, een centrale inkooporganisatie (afspraken), informatie op het gebied van informatiesystemen en één organisatie zit te denken aan inkoop samenwerking met andere soortgelijke organisaties.

De organisatie van inkoop binnen een charitatieve instelling en een profit organisatie verschilt niet van elkaar. De inkooporganisatie van de profit organisatie "Damco" is in principe niet beter dan de inkooporganisatie van de NOVIB en de Nederlandse Hartstichting.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?

De volgende drie organisaties zijn bezocht: NOVIB (non profit), de Nederlandse Hartstichting (non profit) en Damco (profit).

Uit deze interviews kwam naar voren dat deze bedrijven bezig zijn met het verbeteren van hun inkooporganisatie. Zij willen zich verbeteren op de volgende punten: zij willen meer raamcontracten af sluiten, hun informatiesysteem vernieuwen of aanpassen en één organisatie wil een gemeenschappelijke inkoopsamenwerking.

6. De Huidige inkoopsituatie van Het Nederlandse Rode Kruis

In dit hoofdstuk wordt de huidige inkoopsituatie van Het Nederlandse Rode Kruis beschreven. Met behulp van de onderdelen uit het racewagenmodel is de huidige situatie stap voor stap in kaart gebracht. Zo is er een leidraad in deze scriptie ontstaan.

Als eerste is in dit hoofdstuk het belang van inkoop in kaart gebracht. In het hoofdstuk inkoop en belang, wordt aangegeven hoe het management over het belang van inkoop denkt.

Door middel van interviews, observaties en bestaande informatie zijn de onderdelen van het racewagenmodel beschreven. Op deze wijze is de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis duidelijk in kaart gebracht.

6.1 Inkoop en belang

Om een inkooporganisatie te veranderen is het van groot belang dat het management hier achter staat. Op dit moment ziet het management het belang dat alle inkoop via de drie inkoopafdelingen moet gaan niet echt in. Ook wordt er weinig aandacht aan inkoop besteed door het management.³⁰

6.2 Het racewagenmodel

Het racewagenmodel uit de theorie toont de complete inkoopsituatie. Met behulp van de onderwerpen uit het racewagenmodel wordt de huidige situatie beschreven. De volgende onderdelen worden beschreven: organisatie doelstellingen en beleid, inkoopdoelstellingen en beleid, betrokkenen partijen bij het inkoopproces, het inkoopproces, de ondersteuning van het inkoopproces en het beheersen van het inkoopproces.

6.2.1 Organisatie doelstellingen en- beleid

De strategische punten zijn binnen Het Nederlandse Rode Kruis: het vergroten van de *externe oriëntatie*, vergroten van de *slagkracht*, vergroten van de externe *transparantie* en het intensiveren van de *communicatie* door een glasheldere profilering.

Binnen Het Nederlandse Rode Kruis zijn de medewerkers onvoldoende op de hoogte van de visie, strategie en de beleidsuitgangspunten. De visie, strategie en de beleidsuitgangspunten staan wel op papier, maar worden niet goed gecommuniceerd naar de medewerkers.

Uit observaties blijkt, dat niet altijd naar de zeven grondbeginselen (gegeven in hoofdstuk 2) binnen Het Nederlandse Rode Kruis daadwerkelijk wordt gehandeld. Door de hiërarchie³¹ vormt Het Nederlandse Rode Kruis geen duidelijke eenheid. Eenheid komt eigenlijk op hetzelfde neer als samenwerken. Er is sprake van een eilandjes cultuur. Hiermee wordt bedoeld dat iedere afdeling voor zich werkt en niet streeft naar één doel. De normen van Het Nederlandse Rode Kruis worden niet altijd nagestreefd of zijn niet altijd aanwezig. Het Nederlandse Rode Kruis is een organisatie waar veel kan. De medewerkers bepalen zelf hun werktijden en werken vaak op hun eigen manier.

6.2.2 Inkoopdoelstellingen en- beleid

Op dit moment is binnen Het Nederlandse Rode Kruis geen beleid (op papier) voor het inkopen van goederen en diensten. De meeste inkoopmedewerkers weten door ervaring wat ze moeten doen.

³⁰ Bron: hoofd Inkoop & Facilitaire zaken

³¹ Bron: observatie medewerkers

6.2.3 Betrokkenen partijen bij het inkoopproces

De klanten waar de drie inkoopafdelingen (afdeling Inkoop & Facilitaire zaken, afdeling Fondsenwerving en Communicatie en de afdeling Internationale Hulpverlening) van Het Nederlandse Rode Kruis zich op richten zijn interne en externe klanten.

Interne klanten

Alle afdelingen van Het Nederlandse Rode Kruis hebben een verantwoordelijke (interne klant) die mag bestellen bij de drie afdelingen inkoop. Ook de externe locaties, zoals: de gewesten & districtskantoren en de vakantieaccommodaties vallen hieronder. Dit zijn: Valkenberg, IJselvliedt, JH Dunant III, Mappa Mondo Wezep, Mappa Mondo Haaglanden, KOC's en gewesten. Deze afdelingen hebben allen een budget van Het Nederlandse Rode Kruis. Bij de interne klanten vindt gedwongen winkelnering³² plaats.

Verantwoordelijken zijn aangewezen, die zelfstandig binnen Het Nederlandse Rode Kruis bij de afdeling inkoop mogen bestellen. In bijlage 10 zijn de verantwoordelijke personen aangewezen die mogen bestellen en voor welk bedrag.

Externe klanten

De externe klanten zijn de 345 plaatselijke afdelingen door heel Nederland. Deze afdelingen worden gezien als losstaande organisaties. Zij dragen wel de naam van Het Nederlandse Rode Kruis, maar zorgen voor hun eigen budget. Via de afdelingen Inkoop, kopen de plaatselijke afdelingen soms hun goederen en diensten. Ze worden niet gedwongen dit te doen. De plaatselijke afdelingen mogen kiezen om via de afdelingen inkoop te bestellen of zelf in te kopen bij leveranciers. Bij de externe klanten vindt geen gedwongen winkelnering plaats.

Leveranciers

In 2004 waren ongeveer 1200 - 1400 leveranciers. Het is moeilijk te achterhalen hoeveel leveranciers er zijn voor dezelfde producten. Ook is het moeilijk na te gaan wat de inkoopomzet per afdeling is. Door een globale kijk in het leveranciersbestand kan geconcludeerd worden voor sommige productgroepen meerdere leveranciers zijn.

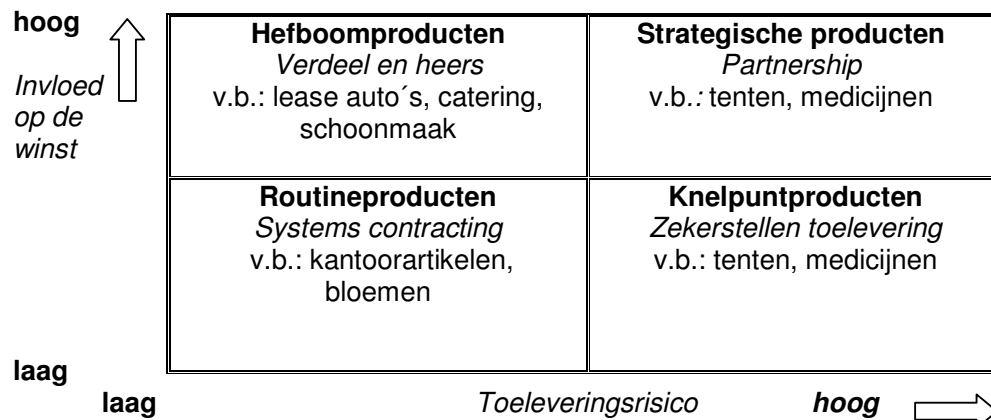
De relaties met de leveranciers zijn goed. De relaties worden goed onderhouden door regelmatig contact. Het inkooppersoneel weet dat een goede relatie met een leverancier vaak voordelen oplevert. Het is dus erg belangrijk dat de inkopers een goede relatie opbouwen met hun leverancier. Vooral als men erg afhankelijk is van één leverancier.

Binnen het Nederlandse Rode Kruis heeft de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken, de distributie van kantoorartikelen uitbesteed aan Corporate Express³³. Kantoorartikelen en promotie artikelen worden via een extern bedrijf rechtstreeks door de klant besteld.

De klant hoeft voor kantoorartikelen en promotie artikelen niet meer bij de afdeling Inkoop & Facilitair te zijn. De afdeling inkoop heeft namelijk een raamcontract afgesloten. Het magazijn voor kantoorartikelen en promotiematerialen is als het ware uitbesteed aan Corporate Express. Zij hebben daar een systeem wat de maximale en minimale voorraad bijhoudt. Voor Het Nederlandse Rode Kruis heeft dat meerdere voordelen: er is geen distributieopslag en -kanaal, er is een betere management rapportage, het is makkelijk en de kosten zijn minder, dan wanneer het in eigen beheer zou worden uitgevoerd. Een aantal jaren geleden is hiernaar gekeken, toen had Het Nederlandse Rode Kruis deze artikelen nog in eigen beheer. Op dit moment bevalt deze uitbesteding uitstekend.

³² Gedwongen winkelnering= de interne klant mag niet zelf inkopen, maar alles moet via de afdeling inkoop gaan. Zij worden gedwongen in te kopen via de afdeling inkoop.

³³ Corporate Express= wereldwijd de grootste leverancier van kantoorartikelen voor de zakelijke markt.



Figuur 8: Portfolio van Kraljic

In de portfolio van Kraljic zijn de soorten producten ingedeeld naar toeleveringsrisico en invloed op de winst. De facilitaire producten die besteld worden, zijn veel hefboom en routine producten. De primaire producten zijn vaker strategische producten en knelpuntproducten. Het hangt bij het inkopen van goederen en diensten af van de situatie. Bij een ramp bijvoorbeeld kunnen tenten strategische producten of knelpuntproducten zijn. Tenten zijn vaak moeilijk te leveren en kosten veel geld, maar als de afdeling Internationale hulpverlening tenten inkoopt, hoeft dit niet altijd invloed te hebben op het financiële resultaat. Het Nederlandse Rode Kruis krijgt namelijk van de overheid een bepaald bedrag dat zij moeten besteden op dat moment aan een ramp. Dit bedrag komt niet op het financiële resultaat van Het Nederlandse Rode Kruis te staan en valt dus niet onder de winst.

ABC-analyse

Artikelen en leveranciers kunnen op basis van omzet ingedeeld worden in drie groepen:

- A-groep, de goederen en diensten die de afdeling Internationale Hulpverlening bestelt, bijvoorbeeld tenten. Het vertegenwoordigt een groot gedeelte van de omzet, maar een klein gedeelte van het bestand. Dus ongeveer 80% van de inkoopomzet, levert een bestand van ongeveer 20%.
- B-groep, bijvoorbeeld de catering. Zorgt voor een klein gedeelte van de omzet, maar vertegenwoordigt een middelgroot gedeelte van het bestand.
- C-groep, hierbij kan men bijvoorbeeld aan kantoorartikelen denken. Ongeveer 20% van de inkoopomzet vertegenwoordigt een bestand van 80%.

6.2.4 De stappen van het inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit de volgende stappen: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Het inkoopproces wordt per inkoopafdeling beschreven.

Afdeling Inkoop & Facilitaire zaken

Het huidige inkoopproces van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken verloopt in zes stappen, deze stappen zijn in de onderstaande tekst beschreven.

Specificeren

Via het inkoopformulier kan de klant aangeven wat de wensen en eisen (bijvoorbeeld: goede verhouding prijs, kwaliteit) zijn aan zijn goederen en/ of diensten. Het inkoopformulier gaat dan naar de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken. Bij dit proces is de klant niet voldoende op de hoogte waar hij/ zij het inkoopformulier kan vinden. Het versturen van het inkoopformulier gebeurt vaak via de interne post. Het formulier wordt soms laat ingeleverd waardoor er weinig tijd is om te onderhandelen.

Selecteren

De medewerkers van de afdeling inkoop proberen gedegen leveranciers te vinden, waarbij de wensen en de eisen van de klant centraal staan en de in hoofdstuk 2 genoemde zeven grondbeginselen worden hierin ook meegenomen. Voor het selecteren van leveranciers wordt gebruik gemaakt van een leverancierslijst.

Contracteren

Voordat men een contract afsluit, gaat men eerst nog onderhandelen. De inkopers doen dit op verschillende manieren. Er zijn geen duidelijke afspraken over belangenverstrengelingen gemaakt. Iedere inkoper heeft zijn/ haar eigen werkwijze. Het hoofd van deze afdeling gaat er wel vanuit dat de inkoopmedewerker zich niet laat omkopen door bijvoorbeeld mooie cadeaus.

Door goed te onderhandelen heeft de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken in 2004 veel kosten bespaard. Het totale bedrag dat deze afdeling door middel van goed onderhandelen bespaard heeft is: € 167.510,00³⁴. Dit bedrag dient gerelateerd te worden aan het aantal onderhandelingen. Bij de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken gaat men nooit akkoord met de prijs die op de offerte wordt gegeven. Hierop probeert men altijd korting te krijgen door middel van onderhandelen.

De afdeling Inkoop & Facilitaire zaken, probeert altijd de algemene inkoopvoorwaarden aan het contract te verbinden. De algemene inkoopvoorwaarden zijn te lezen in bijlage 11.

Bestellen

De bestelling wordt in het informatiesysteem Oracle verwerkt. Na goedkeuring van de inkooporder in Oracle, wordt de inkooporder afgedrukt ter verzending aan de leverancier. De inkooporder wordt getekend door de gemachtigde (besteller) van Het Nederlandse Rode Kruis. Het informatiesysteem Oracle wordt verder uitgelegd in het hoofdstuk ondersteuning van het inkoopproces.

Bewaken & Betalen

Bij ontvangst van de bestelde materialen wordt gecontroleerd of de geleverde goederen overeenkomen met de inkooporder, de pakbon en het leveringsbewijs van de leverancier. Als het product ontvangen is, dan wordt een order in het systeem aangemaakt. Hierdoor kan de afdeling crediteuren zien dat de factuur betaald kan worden.

Nazorg

Als de klant problemen met de goederen/ diensten heeft, dan wordt dit gemeld aan de afdeling inkoop. De afdeling inkoop neemt contact met de leverancier op. Er wordt tijdens de nazorg gecontroleerd of de ontvangen goederen onbeschadigd zijn en in aantal en kwaliteit overeenkomen met de bestelling.

Afdeling Internationale hulpverlening

Het inkoopproces van de afdeling Internationale hulpverlening verloopt iets anders dan de stappen die de afdeling Inkoop & Facilitaire Zaken neemt. Doordat men snel moet inkopen, omdat er sprake is van nood, heeft men geen tijd om op dat moment te onderhandelen. Deze afdeling onderhandelt ruim van te voren en maakt vooraf afspraken met leveranciers.

Afdeling Fondsenwerving en Communicatie

De traffic manager bestelt meestal. De afdeling Inkoop & Facilitaire zaken contracteert de leverancier. De traffic manager bestelt voor het overgrote deel en soms koopt zij zelf in.

³⁴ Bron: afdeling crediteuren

6.2.5 Ondersteuning van het inkoopproces

De ondersteuning van het inkoopproces bestaat uit organisatie en personeel, methoden en procedures en informatiesystemen.

Organisatie en personeel

Tijdens het onderzoek is gekeken naar drie afdelingen die vallen onder de staf en die de verantwoordelijkheid hebben om binnen Het Nederlandse Rode Kruis in te kopen. Deze afdelingen met de bijbehorende activiteiten van het personeel worden beschreven.

Afdeling Inkoop & Facilitaire zaken

De afdeling Inkoop & Facilitaire zaken maakt deel uit van het Cluster Beheer Planning en Middelen. De taak van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken is het inkopen van facilitaire goederen. De goederen en diensten die worden ingekocht zijn kantoorartikelen t/m leaseauto's.

De afdeling Inkoop & Facilitaire zaken koopt facilitaire producten voor bijna alle locaties van Het Nederlandse Rode Kruis in. Hieronder kunnen ook de plaatselijke afdelingen vallen.

Het personeel van deze afdeling is over het algemeen goed opgeleid. Twee medewerkers zijn gediplomeerd op het gebied van inkoop.

De directie staat boven in de organisatie. Onder de directie staat BPM. BPM betekent Beheer, Planning en Middelen. Onder het BPM staat het hoofd Inkoop & Facilitaire Zaken.

De activiteiten van de medewerkers zijn:

Directie; stuurt de cluster managers aan (één daarvan is het hoofd beheer, planning en middelen).

BPM; geeft leiding aan de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken, afdeling planning en control, ICT en financiën en accounting.

Hoofd Inkoop & Facilitaire zaken; geeft leiding aan de inkopers, archief medewerkers en de medewerkers facilitaire zaken.

Inkopers; kopen facilitaire goederen en diensten, zoals: bloemen, dienstreizen, kleding, automatisering, post, kantoorartikelen, meubilair, zorgartikelen, autolease enz.

Archief; de archief medewerkers verwerken interne en externe post en houden het archief bij.

Facilitaire zaken; de medewerkers lossen technische storingen op, brengen binnenkomende goederen weg en voeren een tal van facilitaire werkzaamheden uit.

De afdeling Internationale hulpverlening

Binnen de afdeling Internationale hulpverlening zijn twee inkopers werkzaam. Voor deze constructie is gekozen vanwege de kwetsbaarheid van één inkoper in een rampenorganisatie. Binnen deze afdeling is er geconcludeerd dat de fulltime functies niet helemaal ingevuld worden³⁵.

De inkopers kopen goederen en diensten (die onderdeel zijn van het primaire proces), bijvoorbeeld hulpgoederen. Dit wordt gezien als primaire inkoop.

De medewerkers van de afdeling Internationale hulpverlening hebben geen specifieke inkoopopleiding.

De activiteiten van de medewerkers zijn:

IH Clustermanager; deze manager stuurt de verschillende hulpverleningsdesks aan.

Logistiek/Inkoop; deze afdeling koopt primaire goederen en diensten in. Zoals hulpgoederen: tenten, voedsel, medicijnen enz.

Hulpverlenings desks; Desk Azië, Afrika: deze medewerkers organiseren de hulp in de verschillende delen van de wereld en kijken welke goederen en diensten er nodig zijn om hulpverlening te bieden.

³⁵ Bron: observatie medewerkers

De afdeling Fondsenwerving en Communicatie

Binnen deze afdeling is één persoon (zonder inkoopdiploma, maar wel met veel kennis van drukwerk) aangewezen om drukwerk in te kopen en te bestellen. Binnen de afdeling is geconcludeerd dat de fulltime functie niet helemaal ingevuld wordt³⁶.

De activiteiten van de medewerkers zijn:

Clustermanager; geeft leiding aan de afdeling secretariaat, communicatie, inkoper drukwerk (traffic manager) en de afdeling fondsenwerving.

Secretariaat; deze medewerker ondersteunt de clustermanager.

Communicatie; deze afdeling promoot Het Nederlandse Rode Kruis.

Fondsenwerving; deze afdeling werft voor Het Nederlandse Rode Kruis donateurs.

Inkoper drukwerk (traffic manager); deze medewerker bestelt drukwerk voor Het Nederlandse Rode Kruis.

In de totale organisatie werken zeven inkopers (inclusief hoofd inkoop en facilitaire zaken).

De bovenstaande inkoop afdelingen worden niet altijd gebruikt door de klant. Vaak wordt er buiten deze afdelingen om ingekocht³⁷. Het bedrag waarvoor inkopen zijn gedaan, buiten de afdeling inkoop om is onduidelijk. De totale waarde van de inkoop van Het Nederlandse Rode Kruis bedroeg in 2004 ongeveer € 57.795.368,40³⁸.

De afdelingen Inkoop & Facilitaire zaken, Internationale Hulpverlening en de afdeling Fondsenwerving en Communicatie zijn aparte afdelingen. Op het gebied van inkoop is weinig relatie met elkaar. Hierop is één uitzondering, de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken ondersteunt de inkoper van de afdeling Fondsenwerving en Communicatie. Zo sluit de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken contracten af met de leveranciers voor drukwerk. Dit is de enige relatie tussen de inkopers.

Methoden en procedures

Diverse inkoopprocedures staan op papier. Deze kloppen echter niet met de gang van zaken in de praktijk. De kloppende procedures en methodes zijn te vinden in bijlage 12. De meeste medewerkers weten op welke manier zij moeten werken.

Informatievoorziening

Het processysteem en informatiesysteem die binnen Het Nederlandse Rode Kruis op het gebied van inkoop worden gebruikt, zijn:

- Intranet³⁹

Dit is een systeem, waar elke medewerker bij kan om zo informatie uit te wisselen. Ook kan het management hierop het laatste nieuws vermelden. Intranet wordt op dit moment erg weinig gebruikt door de klanten en door het management. Veel documenten die op intranet staan zijn verouderd.

- Oracle

Oracle is een systeem waarmee verschillende afdelingen van Het Nederlandse Rode Kruis kunnen werken om zo informatie te verwerken. Kosten kunnen er mee worden doorbelast naar verschillende afdelingen. Het Nederlandse Rode Kruis heeft tevens onderzoek gedaan naar het programma Oracle binnen Het Landelijk Rode Kruis. Uit het onderzoek blijkt dat niet alleen de afdeling inkoop ontevreden is over het systeem, maar ook andere afdelingen. Met de resultaten van het onderzoek is nog niets gedaan. De ontevredenheid komt voor op de volgende onderwerpen: de afdeling inkoop is ontevreden over printen, het aanmaken van een nieuw afleveradres is een

³⁶ Bron: observatie medewerkers

³⁷ Bron: door inkoop medewerkers ondervonden.

³⁸ Bron: afdeling crediteuren

³⁹ Intranet= is een netwerk binnen een bedrijf of vestiging.

vrij omslachtige methode, het goedkeuren van een order gaat moeizaam, bij het toekennen van rekeningnummer kostenplaats aan een orderregel dient dit per order regel te gebeuren dit is vrij omslachtige en tijdrovend, de omzet per leverancier in een bepaalde periode kan men niet inzien, de toegekende ruimte voor de artikel omschrijving (vier regels – vrij korte regels) is vaak niet toereikend om voldoende tekst aan de leverancier mee te geven.

- **FACTO**

FACTO is een digitaal contract beheerprogramma. Men kan in dit programma zien welke contracten er zijn, wanneer de contracten verlopen, wie er verantwoordelijk voor is en wanneer ze moeten worden verlengd of moeten worden opgeheven.

6.2.6 Het beheersen van het inkoopproces

De beheersing (controle/ prestatie indicatoren) van het inkoopproces gebeurt bij Het Nederlandse Rode Kruis goed. Er wordt gekeken of de goederen en diensten voldoen aan de zeven grondbeginselen. Ook wordt gekeken naar de prijs, kwaliteit en de afgesproken levertijd.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?

Uit empirisch en theoretisch onderzoek blijkt dat de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis verbeterd kan worden op de volgende punten:

Op dit moment ziet het management het belang dat alle inkoop via de drie inkoopafdelingen moet gaan niet echt in.

Binnen Het Nederlandse Rode Kruis zijn de medewerkers onvoldoende op de hoogte van de visie, strategie en de beleidsuitgangspunten.

Op dit moment is er binnen Het Nederlandse Rode Kruis geen beleid (op papier) voor het inkopen van goederen en diensten.

-Interne en externe klanten kopen niet altijd via de drie inkoopafdelingen in.

-Er zijn veel leveranciers voor dezelfde producten

-Er zijn weinig gediplomeerde op het gebied van inkoop

-Er is een overbezetting binnen twee inkoopafdelingen

-Diverse inkoopprocedures staan op papier. Deze kloppen echter niet met de gang van zaken in de praktijk.

-Informatievoorzieningen werken niet optimaal.

7. Analyse

In dit hoofdstuk worden de voorgaande hoofdstukken geanalyseerd. Als eerste worden de knelpunten beschreven. Om de knelpunten te verbeteren wordt rekening gehouden met de wensen en eisen van de inkopers. Hierna worden verbeterpunten met behulp van de trends en de benchmark gegeven.

7.1 De knelpunten uit de huidige situatie

De knelpunten die tijdens het onderzoek binnen de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis zijn ontdekt, worden met behulp van het racewagenmodel uit de theorie in het kort beschreven.

Inkoop en belang

Het management ziet het belang dat alle inkoop via de afdelingen inkoop moeten gaan, niet in. Ook besteedt het management weinig aandacht aan inkoop.

Organisatie doelstellingen en -beleid

Het organisatiebeleid wordt niet duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers. Een gevolg is dat medewerkers niet weten waar zij naar toe moet streven.

Inkoopdoelstellingen en -beleid

Er is geen inkoopbeleid op papier aanwezig. Het gevolg hiervan is, dat de medewerkers anders te werk gaan en hierdoor fouten optreden.

Betrokken partijen bij het inkoopproces

Interne klanten kopen soms zelf in, aangezien het onduidelijk is waar ze wat moeten bestellen. Zij zijn niet goed op de hoogte van de drie inkoopafdelingen binnen de organisatie. Een gevolg is dat Het Nederlandse Rode Kruis minder schaalvoordeel heeft.

Externe klanten (de plaatselijke afdelingen⁴⁰) kopen niet altijd via de afdelingen inkoop in. Een gevolg is dat Het Nederlandse Rode Kruis minder schaalvoordeel heeft.

De stappen van het inkoopproces

De knelpunten tijdens de stappen van het inkoopproces zijn:

- Het is niet altijd duidelijk waar de interne klant het inkoopformulier vandaan kan halen.
- Het invullen van het bestelformulier gebeurt niet altijd volledig.
- Soms wordt het bestelformulier erg laat ingeleverd.
- Het ontvangen van het ingevulde bestelformulier gebeurt grotendeels via de interne post en soms via de e-mail.
- De klant kan bestellen via de site van Corporate Express⁴¹, dit gaat niet altijd even goed. Soms vergeet men bepaalde gegevens in te voeren. Hierdoor kunnen er problemen kunnen ontstaan op het gebied van het doorbelasten van kosten.

Kortom: de communicatie verloopt niet optimaal.

Ondersteuning van het inkoopproces

Organisatie en personeel

- Drie afdelingen zijn verantwoordelijk voor inkopen binnen Het Nederlandse Rode Kruis. Niet iedereen van deze inkoopafdelingen is tot inkoper opgeleid.

⁴⁰ plaatselijke afdelingen= afdelingen die de naam van Het Nederlandse Rode Kruis dragen, maar zorgen voor het eigen budget.

- De afdeling Fondsenwerving en Communicatie heeft maar één inkoper. Deze inkoper heeft geen fulltime werkzaamheden, maar wordt hiervoor wel betaald.
- De afdeling Internationale hulp werkt voor projecten met twee fulltimers. In het geval dat er geen projecten (rampen) zijn, is hier overbezetting. In het geval dat er wel projecten zijn, is hier onderbezetting.
- Over het algemeen wordt er niet via de afdelingen inkoop ingekocht. Dit betekent dat veel besparingen worden misgelopen.
- De 345 plaatselijke afdelingen maken *soms* gebruik van de afdelingen Inkoop. Dit betekent dat er veel besparingen worden misgelopen.
- De plaatselijke afdelingen maken soms gebruik van de afdelingen Inkoop, maar plaatselijke afdelingen betalen niet voor de werkzaamheden die de afdelingen voor deze uitvoeren. Dit betekent voor de inkoopafdelingen dat er wel werk verricht wordt, maar geen vergoeding tegenover staat.

Methoden en procedures

Er zijn verouderde en ontbrekende procedures en methoden.

Informatiesystemen

- De leverancierslijst van de afdeling Inkoop & Facilitair is niet up to date.
- Intranet wordt weinig gebruikt en de informatie die er op staat is verouderd.
- Over het systeem Oracle zijn de afdelingen Inkoop niet tevreden. Hierdoor wordt het inkoopproces belemmerd.

7.2 Wensen en eisen

Wat de medewerkers willen, is belangrijk voor het streven naar een effectieve en efficiënte inkooporganisatie. Er is gekeken wat de wensen van de inkopers van de verschillende afdelingen zijn.

De afdeling Inkoop & Facilitair

Het hoofd van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken (opdrachtgever) wil het inkoopproces beter laten verlopen. Zij wil graag dat de inkooporganisatie effectiever en efficiënter wordt ingericht.

De missie van de afdeling inkoop is het zodanig ondersteunen van de afdelingen, zodat het meest optimale resultaat (kwaliteit, prijs) wordt behaald bij het inkopen van goederen en diensten voor Het Nederlandse Rode Kruis. Het hoofd van deze afdeling wil dat alle inkopen via de inkoop afdelingen gaat, zodat er niks meer ingekocht wordt buiten deze afdelingen om. De afdeling Inkoop & Facilitair wil:

- Een optimaal inkoopstelsel
- Inkoopbesparingen in de toekomst (in tijd en geld)
- Beter inkoopproces

De afdeling Internationale hulpverlening

Deze afdeling wilde niet meedoen aan het onderzoek.

De afdeling Fondsenwerving en communicatie

De wensen van de inkoper zijn:

- Een optimale inkoop waarbij de klant het drukwerk niet zelf inkoopt, maar via de afdeling Fondsenwerving en Communicatie, zodat de onderhandelingspositie van de inkoper van de afdeling Fondsenwerving en Communicatie niet belemmerd wordt

De randvoorwaarden (eisen) die de opdrachtgever stelt aan het advies zijn:

- Het advies mag niet te veel geld kosten. Het Nederlandse Rode Kruis moet er op lange termijn financieel op vooruit gaan.

- De nieuwe inkooporganisatie moet voldoen aan de normen en waarden die in hoofdstuk 2 weergegeven zijn.
- Het advies moet gerelateerd zijn aan de bedrijfsdoelstellingen.

7.3 De trends

De trends (in hoofdstuk 4) worden vergeleken met de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis:

- *Outsourcing* vindt veel plaats binnen Het Nederlandse Rode Kruis. In het verleden is onderzoek gedaan naar het uitbesteden of het in eigen beheer houden van diensten. Veel diensten zoals: schoonmaak, catering en onderhoud zijn uitbesteed.
- *De veranderende rol van de inkoopfunctie*: hiermee wordt bedoeld een centraal beleid en weinig leveranciers. Binnen Het Nederlandse Rode Kruis is er geen centraal beleid op papier voor inkoop aanwezig. Ook wordt er met veel leveranciers gewerkt.
- *Verbetering van operationele activiteiten*: binnen Het Nederlandse Rode Kruis zijn de operationele activiteiten niet optimaal. Hierbij kan men denken aan intranet en Oracle.
- *Inkoopsamenwerking*: met inkoopsamenwerking is Het Nederlandse Rode Kruis bezig. Met behulp van de organisatie “Charitas” kopen soortgelijke organisaties gezamenlijk in waardoor grootschalige kortingen verkregen worden.

7.4 Benchmark

Uit de benchmark is geconcludeerd dat de drie (2 non-profit en 1 profit) onderzochte bedrijven zich willen verbeteren op het gebied van inkoop. De verbeteringen vinden op de volgende gebieden plaats: zij willen meer raamcontracten af sluiten, een centrale inkooporganisatie (afspraken centraal), informatie op het gebied van informatiesystemen en één organisatie zit te denken aan inkoop samenwerking met andere soortgelijke organisaties. De verbeterpunten die uit de benchmark geconcludeerd zijn, komen overeen met de bovenstaande trends.

7.5 Verbeterpunten

Uit de benchmark, de trends en de beschrijving van de huidige situatie is gekomen tot verbeterpunten. De verbeterpunten worden onderverdeeld in strategisch niveau, organisatorisch niveau en operationeel niveau.

Op de volgende punten kan Het Nederlandse Rode Kruis zich verbeteren:

Strategisch niveau:

- Het management het belang van inkoop in laten zien.

Organisatorisch/ tactisch niveau:

- Verminderen van leveranciers: alle inkoop via de afdelingen inkoop laten gaan en dit communiceren naar de klanten. Externe klanten zoveel mogelijk laten inkopen via de afdelingen inkoop van Het Nederlandse Rode Kruis. Zij moeten het belang hiervan inzien.
- Beter communiceren over de werkwijze van het inkoopproces, medewerkers duidelijkheid verschaffen over de organisatiedoelstellingen en een inkoopbeleid opstellen.
- Sommige personeelsleden kunnen meer kennis vergaren op het gebied van inkoop.
- Personeelsbezetting verminderen.
- Methode en procedures kloppend maken en beschrijven.

Operationeel niveau:

- Leverancierslijsten up daten.
- Intranet meer gebruiken en vernieuwen.
- Systeem Oracle verbeteren.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstellingen:

Wat zijn de knelpunten uit de huidige situatie?

De knelpunten uit hoofdstuk 6 zijn in dit hoofdstuk in het kort weergegeven.

Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?

Met uitzondering van de afdeling Internationale hulpverlening hebben de twee andere afdelingen bepaalde wensen:

- Een optimaal inkoopstelsel.
- Inkoopbesparingen in de toekomst (in tijd en geld).
- Beter inkoopproces.
- Een optimale inkoop waarbij de klant het drukwerk niet zelf inkoopt, maar via de afdelingen inkoop.

Wat zijn de randvoorwaarden die Het Nederlandse Rode Kruis stelt ten aanzien van de adviezen?

- Mag niet veel geld kosten. Het Nederlandse Rode Kruis moet er op lange termijn financieel op vooruit gaan.
- De nieuwe inkooporganisatie moet voldoen aan de normen en waarden die in hoofdstuk 2 weergegeven zijn.
- Het advies moet gerelateerd zijn aan de bedrijfsdoelstellingen.

Uit de trends en benchmark zijn verbeterpunten naar voren gekomen.

8. Aanbevelingen

Om te komen tot een effectieve en efficiënte inkooporganisatie worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven op strategisch, organisatorisch en operationeel niveau. Door de aanbevelingen te implementeren, kan een ideale inkooporganisatie voor Het Nederlandse Rode Kruis ontstaan en worden de organisatiedoelstellingen (genoemd in hoofdstuk 2): *transparantie, communicatie, slagkracht en externe oriëntatie* bereikt.

8.1 Aanbeveling op strategisch niveau

Strategische aanbevelingen raken de totale organisatie. De doelen die bereikt moeten worden, zijn gegeven in advies 1.

Advies 1: het management moet het belang van inkoop inzien

Om een verandering in een organisatie door te voeren, is het van groot belang dat het management achter deze verandering staat. Het management moet gewezen worden op de feiten waarom inkoop zo belangrijk is voor de organisatie. De volgende redenen die het belang van inkoop benadrukken zijn:

- *Inkoop draagt bij aan de voortgang van het bedrijfsproces*
Inkoop zorgt voor de voortgang van het primaire proces. Als de afdeling zijn taak niet goed uitvoert, dan verliest inkoop het vertrouwen van de gebruiker en is de kans groot dat de gebruiker besluit inkooptaken zelf te gaan uitvoeren, zelfs tegen eventuele voorschriften in.
- *Inkoop levert een maximale bijdrage aan het ondernemingsresultaat*
Er kunnen inkoopbesparingen worden gedaan, waardoor er meer geld overblijft voor andere doeleinden binnen de organisatie. Strategische aandacht voor inkoop betekent vrijwel altijd dat er ook moet worden bespaard.
- *Inkoop minimaliseert strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten*
Inkoop zorgt ervoor dat de onderneming niet te veel afhankelijk wordt van een of slechts enkele toeleveranciers.
- *Inkoop draagt bij aan technische product- en procesvernieuwing.*
Door de oriëntatie op de leveranciersmarkt raken inkopers in een vroeg stadium op de hoogte van nieuwe producten en processen die door leveranciers op de markt geïntroduceerd worden. Door het alert zijn op relevante nieuwe ontwikkelingen die van voordeel kunnen zijn op de eigen organisatie en door collega's hiervoor tijdig te informeren of te betrekken bij contacten met de leverancier, kan de inkoper bijdragen aan technisch product en procesvernieuwing binnen het eigen bedrijf.
- *Inkoop vertegenwoordigt de onderneming naar de buitenwereld.*
Een concrete opstelling van inkoop, het nakomen van afspraken en zorgen voor een goede bereikbaarheid dragen bij aan het positioneren van de eigen organisatie als een prettige zakelijke partner en als een professioneel optredend bedrijf. Een inkoper is het visitekaartje en symboliseert de mate van professionaliteit en rationaliteit van het inkoopproces. Voor Het Nederlandse Rode Kruis is het erg belangrijk om goed in te kopen, zij moet verantwoordelijkheid afdragen naar de buitenwereld. In dit geval aan het Centraal Bureau Fondsenwerving. Dit houdt in dat het Centraal Bureau Fondsenwerving de fondsenwervende instellingen beoordeelt. Het CBF controleert de uitgaven van Het Nederlandse Rode Kruis. Wanneer de donateur de kwaliteitszegel ziet afgebeeld op (bijvoorbeeld) een collectebus of brief, kan de gever erop vertrouwen dat er verantwoord met de gift wordt omgegaan.⁴²
- *Inkoop draagt bij aan het vergroten van de flexibiliteit*

⁴² <http://www.cbf.nl> (04-04-05)

Het is de taak van de inkoper is bijdrage te leveren aan het vergroten van de flexibiliteit van zijn organisatie.⁴³

8.2 Aanbevelingen op organisatorisch/ tactisch niveau

Om de strategische belangen te bereiken, worden de volgende adviezen gegeven.

Advies 2: één inkoop afdeling in de gehele organisatie

Op dit moment zijn drie afdelingen verantwoordelijk voor inkopen. Het is de bedoeling om hiervan één inkoopafdeling te maken. De reden hiervoor is:

- Er zijn maar weinig specialisten op het gebied van inkoop binnen Het Nederlandse Rode Kruis. Het hoofd Inkoop & Facilitaire zaken heeft een goede inkoopopleiding en heeft al veel bespaard door middel van goed onderhandelen. Door één inkoop afdeling te maken kan men gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Omdat veel medewerkers kunnen leren van elkaars kwaliteiten, kan Het Nederlandse Rode Kruis besparen op opleiding. De kennis en vaardigheden worden met elkaar gedeeld.
- De communicatie wordt duidelijker. Voor de klant is het duidelijker als het bestellen van goederen en diensten niet via verschillende afdelingen gaat. Doordat er meerdere afdelingen zijn, is het onduidelijk waar de klant wat moet bestellen. Het gevolg hiervan is dat de klant buiten de inkoopafdelingen om zelf gaat inkopen. Dit is het afgelopen jaar veel gebeurd. Het is voor de organisatie voordeliger om centraal in te kopen, hierdoor krijgt men kortingen bij de leverancier.
Met het oog op de huidige bedrijfscultuur en de visie van de directie wordt geadviseerd om striktere regels door het management op te laten stellen. Men kan denken aan: wie zelf inkoopt krijgt een boete. Dit moet leiden tot een minder lakse cultuur en een meer gestructureerde organisatie. De regels en procedures voor de klant en de medewerkers van de inkoopafdeling worden duidelijker. Hierdoor streeft men ook de strategische doelstelling “intensiveren van de communicatie” na.
- De afdeling Fondsenwerving en Communicatie heeft maar één inkoper. Als deze inkoper ziek of op vakantie is, weet niemand hoe drukwerk moet worden ingekocht. Bij ziekte wordt een uitzendkracht ingeschakeld. Dit kost de organisatie geld. Als er één inkoop afdeling binnen de organisatie komt, kunnen de inkopers elkaars werk overnemen. Hierdoor kan Het Nederlandse Rode Kruis de kosten van een uitzendkracht besparen.
- Binnen de afdeling Internationale hulpverlening hoeft geen aparte inkoopafdeling te zijn. Omdat het vooral gaat om het inkopen van projecten (zoals: rampen), heeft deze afdeling het een bepaalde periode ontzettend druk en dan weer een periode rustig. Als de afdelingen worden samengevoegd, zijn er meer inkopers om in te kopen bij grote rampen, zodat op een snelle manier wordt ingekocht. Als er geen project is, kan deze afdeling de facilitaire inkopen ondersteunen.
- Binnen Het Nederlandse Rode Kruis is geconstateerd dat ongeveer één fulltimer te veel is.⁴⁴ Binnen de afdeling Internationale Hulpverlening is geen volledige bezetting voor twee fulltimers. Advies: maak één inkoopafdeling, waardoor, door een goede samenwerking en het goed verdelen van taken, een goed werkend systeem en het gebruik van intranet met één fulltimer minder gewerkt kan worden. Door het laten afvloeien van één medewerker, bespaart Het Nederlandse Rode Kruis veel geld. Binnen de afdeling inkoop zijn jaarcontracten afgesloten met sommige medewerkers. Het voordeel hiervan is dat Het Nederlandse Rode Kruis makkelijker een fulltimer uit de organisatie kan zetten.

Voor de nieuwe inkoopafdeling moet een inkoopbeleid voor de medewerkers komen en medewerkers moeten op de hoogte zijn van de organisatiedoelstellingen.

⁴³ Bron: NEVI syllabus, 2000

⁴⁴ Bron: observatie van medewerkers

Hoe de organisatie er uiteindelijk uit komt te zien, wordt in het hoofdstuk consequenties beschreven.

Advies 3: het verminderen van leveranciers

Door het aantal leveranciers voor dezelfde producten te verminderen, kunnen kosten bespaard worden. Hoe meer hoeveelheden men afneemt bij één leverancier, hoe meer korting. Het is dus niet verstandig om bij verschillende leveranciers het zelfde product in te kopen. Omdat het moeilijk te achterhalen is, moet er in het aangepaste systeem Oracle een omschrijving van het product bij elke leverancier ingevuld worden, zodat het aantal leveranciers in de toekomst verminderd kan worden. Hierdoor wordt het aantal leveranciers per product duidelijk en kan men dus met minder leveranciers zaken doen.

Advies 4: meer inkopen voor plaatselijke afdelingen

De 345 plaatselijke afdelingen maken soms gebruik van de afdelingen Inkoop. Voor het werk dat uitgevoerd wordt door de afdeling Inkoop, betalen de plaatselijke afdelingen geen geld.

Door de plaatselijke afdelingen duidelijk te maken (door meer te communiceren) waarom zij het beste via de afdeling Inkoop van Het Nederlandse Rode Kruis kunnen inkopen, kunnen meerdere raamcontracten worden afgesloten. De voordelen hiervan zijn: dat voor een lagere prijs ingekocht kan worden, omdat er meer goederen/ diensten besteld worden.

Door het afsluiten van Service Level Agreements⁴⁵ met de plaatselijke afdelingen, kan Het Nederlandse Rode Kruis voor deze afdelingen inkopen. Duidelijke afspraken staan op papier en ook kunnen de kosten die de afdeling inkoop voor plaatselijke afdelingen maakt in rekening worden gebracht. Het Nederlandse Rode Kruis kan deze afdelingen niet dwingen om in te kopen via de inkoopafdeling van Het Nederlandse Rode Kruis, omdat het losstaande afdelingen zijn met hun eigen budget.

Door zoveel mogelijk centraal in te kopen en raamcontracten af te sluiten, ontstaat een betere onderhandelingspositie. Ook het gezamenlijk inkopen met soortgelijke organisatie moet men voortzetten.

8.3 Aanbevelingen op operationeel niveau

De onderstaande aanbevelingen op operationeel niveau dragen bij om de strategische doelen te bereiken.

Advies 5: het bijhouden van een leverancierslijst

Door het bijhouden van een leveranciers lijst, weet men wat voor een leverancier men in handen heeft. Als men slechte ervaringen met een leverancier heeft gehad, noteert men dit in de leveranciers lijst. Zo kan men zien of men met een goede of slechte leverancier te maken heeft. Het is wel de bedoeling dat deze lijst up to date blijft. Het bijhouden van de leverancierslijst kan in het informatie systeem Oracle.

Advies 6: informatiesystemen aanpassen

Informatiesystemen zijn erg belangrijk in een organisatie. Zij dienen als communicatiemiddel en als database. In de onderstaande paragrafen zal een advies gegeven worden over de informatiesystemen.

Meer gebruik maken van Intranet

Intranet wordt te weinig gebruikt. Aangezien Het Nederlandse Rode Kruis over Intranet beschikt, is het alleen een kwestie van updaten. Het is een goed communicatiemiddel voor het management en de werknemers. Het organisatiebeleid kan hier op geplaatst worden.

⁴⁵Service Level Agreements: een overeenkomst waarin afspraken over de inhoud en de kwaliteit staan, tussen de leverancier en de afnemer van de services.

Ook kunnen inkoopprocessen sneller gaan, door van intranet een inkoopbestelformulier te downloaden en te bestellen met een digitale handtekening. Hierdoor ontstaat minder interne post.

Het programma Oracle aanpassen

Om structurele verbeteringen op het gebied van het inkoopproces te realiseren, zijn ondersteunende systemen noodzakelijk. Het aanpassen van het systeem Oracle zal minder kosten dan het implementeren van een geheel nieuw systeem. Het aanpassen van Oracle zal in de toekomst bijdragen aan de waarde van de organisatie. De kosten voor het aanpassen van Oracle zijn: € 150.000,-⁴⁶ en de kosten voor het implementeren van een geheel nieuw systeem komt op ongeveer € 500.000,-⁴⁷. Uit deze prijzen kan men concluderen dat het aanpassen van het bestaande systeem "Oracle" voordeliger is dan het implementeren van een heel nieuw systeem. De prijzen zijn verkregen door middel van telefonische gesprekken met gespecialiseerde bedrijven (Baan en Oracle) op het gebied van software.

De voordelen van Oracle zijn dat de werkprocessen voor de gehele organisatie versnellen, het systeem wordt ook overzichtelijker en gegevens zijn makkelijker te achterhalen.

Conclusie: door het opvolgen van deze aanbevelingen en het goed communiceren waarbij duidelijke regels gesteld worden, kan een ideale inkooporganisatie ontstaan. Op deze manier wordt een effectieve en efficiënte inkooporganisatie bereikt. Het is belangrijk dat voor de nieuwe inkooporganisatie een inkoopbeleid komt, zodat medewerkers weten waar zij aan toe zijn.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte inrichting van de inkooporganisatie?

In dit hoofdstuk zijn de adviezen gegeven, uit het oog van de adviseur rekening houdend met de informatie uit de inkoop theorie, de trends en de benchmark. De volgende adviezen zijn gegeven:

-strategisch: *het management het belang van inkoop in laten zien*

-organisatorisch: *één inkoop afdeling in de gehele organisatie, het verminderen van het aantal leveranciers, meer inkopen voor plaatselijke afdelingen en het bijhouden van een leverancierslijst.*

-operationeel niveau: *aanpassen van informatiesystemen*

⁴⁶ Bron: Oracle

⁴⁷ Bron: Baan

9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de wijze van implementatie toegelicht. Als eerste wordt een beschrijving gegeven over de projectgroep. De projectgroep zorgt voor de implementatie van de aanbevelingen. Hierna wordt beschreven hoe men weerstand kan voorkomen. Tot slot worden de adviezen in het kort weergegeven en wordt verwezen naar de implementatieschema's. In de implementatieschema's staat het soort activiteit, de uitvoerder, de middelen die nodig zijn en de datum van uitvoering.

9.1 Projectgroep

Als eerste moet het management de adviezen goedkeuren. Hierna wordt een projectgroep gestart. Niet alleen heeft het management dan inspraak op de verandering, maar ook de medewerkers hebben hierdoor inbreng. Door het betrekken van medewerkers, gaat de implementatie vaak makkelijker. Hierdoor is er vaak minder weerstand. De projectgroep zal bestaan uit een aantal medewerkers, die zich zullen bezig houden met de verbeteringen op het gebied van inkoop.

Belangrijk is dat er kennis in deze projectgroep is van alle aspecten. Om dit te bereiken zullen de volgende medewerkers minimaal deel uit moeten maken van de werkgroep:

- hoofd Facilitair & Inkoop
- hoofd Afdeling Internationale Hulpverlening
- hoofd Afdeling Fondsenwerving en Communicatie
- inkoper van de afdeling Facilitair & Inkoop
- inkoper van de afdeling Internationale hulpverlening
- hoofd ICT

Deze projectgroep zal een duidelijke opdracht en doel moeten hebben om adequaat te werk te kunnen gaan om te komen tot een effectieve en efficiënte inkooporganisatie.

9.2 Weerstand

Naast het organisatorische deel van de implementatie is draagvlak bij alle medewerkers binnen de organisatie essentieel voor het laten slagen van het project. Veranderingen worden vaak gezien als bedreigingen, niet als kansen. Dit kan leiden tot grote weerstanden. Om weerstanden te voorkomen zijn de volgende drie kernwoorden van belang:

- Duidelijkheid
- Perspectief
- Betrokkenheid

Daarom zal van te voren naar de medewerkers gecommuniceerd moeten worden dat veranderingen op komst zijn. Er zal zo veel mogelijk duidelijkheid gegeven moeten worden om onrust en 'geruchten' te voorkomen. Zodra besloten is dat er één centrale inkoopafdeling moet komen, moet dit kenbaar worden gemaakt. Door vanaf het begin van het gehele proces openheid te verschaffen wordt voorkomen dat er onnodige onrust ontstaat en er een verkeerd beeld van de toekomst gevormd wordt. Het communiceren naar de medewerkers kan door middel van groepsoverleg, mailingen en persoonlijke gesprekken. Er moet een eenheid gevormd worden. De medewerkers moeten betrokken worden, waardoor ze allen streven naar één bepaald doel.

Om weerstand van de medewerkers zo veel mogelijk te voorkomen moet het management de medewerkers "het gevoel" geven dat men bij het gehele proces wordt betrokken. Ook moeten medewerkers het gevoel krijgen dat er naar hun mening wordt geluisterd. Een goede manier hiervoor is een gewone medewerker in de projectgroep op te nemen. Hiermee wordt ook voorkomen dat er te veel gedacht wordt vanuit het management waardoor belangrijke

praktische zaken uit het oog verloren kunnen worden. Daarnaast kan er worden gevraagd naar opmerkingen en suggesties van alle “gewone” medewerkers door middel van een ideeënbus.⁴⁸

9.3 Wat wordt hoe geïmplementeerd

De volgende adviezen, die worden geïmplementeerd, worden in het kort beschreven:

Advies op strategisch niveau:

Het management moet het belang van inkoop inzien.

Adviezen op organisatorisch niveau

Eén inkoopafdeling in de gehele organisatie.

Het verminderen van leveranciers.

- Door het aantal leveranciers voor dezelfde producten te verminderen.

Meer inkopen voor plaatselijke afdelingen.

Het bijhouden van een leverancierslijst.

Advies op operationeel niveau

Informatiesystemen aanpassen.

- Meer gebruik maken van Intranet.
- Het programma Oracle aanpassen.

Om het gehele ‘implementatieproces’ in goede banen te leiden kunnen de schema’s in bijlage 13 als leidraad gebruikt worden.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?

Omdat het om een verandering gaat is het verstandig om een projectgroep op te stellen. Ook moeten weerstanden onder het personeel worden voorkomen. Dit kan men doen door duidelijkheid, perspectief, betrokkenheid. Het is uiteindelijk de bedoeling dat alle adviezen in juli 2006 geïmplementeerd zijn.

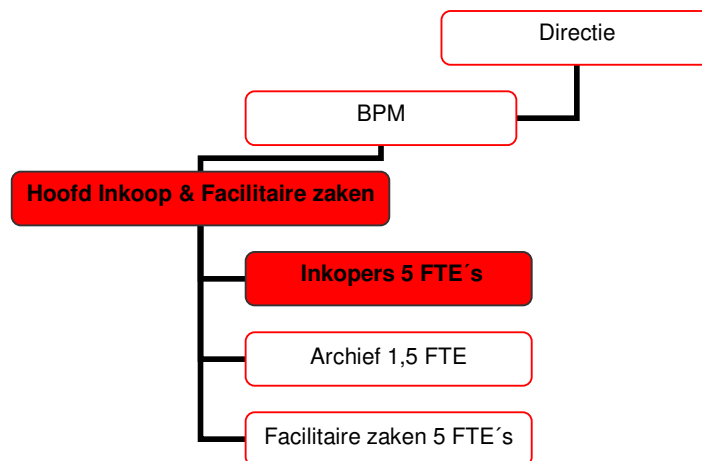
⁴⁸ Heuvel van der, 2004/ 2005

10. Consequenties

De veranderingen kosten geld, maar veranderingen leveren op den duur vooral veel op. Helaas zijn de opbrengsten niet altijd in geld uit te drukken. Een goede onderbouwing is noodzakelijk om het management te overtuigen van de veranderingen.

10.1 Organisatorische consequenties

Op organisatorisch gebied gaat er veel gebeuren met de inkoopafdeling. Het hoofd van de afdeling Inkoop & Facilitair wordt nu manager over 5 inkoopmedewerkers. Zij zal deze taken op zich gaan nemen omdat zij de meeste kennis heeft op het gebied van inkoop en veel ervaring heeft op het gebied van leiding geven. Voor de inkoop medewerkers van de afdelingen Internationale Hulp en de afdeling Fondsenwerving en communicatie wordt het lastiger. Zij hadden geen hoofd inkoop en zullen dit in de toekomst wel krijgen. Hieraan moeten zij wennen.



Figuur 9: organogram inkooporganisatie in de toekomst.

10.2 Personele consequenties

Het inkooppersoneel dient “anders” te gaan werken, medewerkers zullen er ook andere taken bij krijgen.

- Het personeel moet vooral luisteren naar elkaar, zodat men van elkaars kwaliteiten gebruik kan maken.
- Doordat de interne klant en externe klant meer gaan bestellen, krijgt de ene inkoper het drukker dan de andere en moeten zij elkaar dus helpen.
- Bij ziekte zullen de inkopers elkaars werk moeten overnemen. Iedereen moet elkaars werkzaamheden op den duur weten.
- Interne post moeten zij niet gebruiken, als zij ook via intranet of de mail informatie kunnen verzenden.
- De medewerkers krijgen een cursus. Zij moeten weten hoe Oracle werkt.
- Men moet bij zo min mogelijk leveranciers bestellen en de oude situatie eens grondig nalopen.
- De leverancierslijst moet iedereen bijhouden.

10.3 Financiële consequenties

De kosten en de baten van de te implementeren adviezen worden in de onderstaande tekst weergegeven. Sommige baten zijn moeilijk in prijzen weer te geven, omdat deze gegevens moeilijk te achterhalen zijn.

10.3.1 Kosten

De enige kosten die gemaakt moeten worden zijn de kosten voor het aanpassen van het systeem Oracle. De kosten hiervoor zijn: **€ 150.000** (inclusief cursus).⁴⁹ Deze kosten zijn opgesteld door het bedrijf Oracle.

10.3.2 Baten

Er zijn veel financiële voordelen te behalen door het implementeren van de adviezen. Sommige baten zijn moeilijk in cijfers weer te geven, omdat deze gegevens moeilijk te achterhalen zijn. Hoogstwaarschijnlijk wordt hier wel financieel voordeel op behaald, nadat de adviezen zijn geïmplementeerd.

Eén inkoopafdeling in de gehele organisatie

- Doordat men leert van elkaars kwaliteiten, hoeven er voorlopig geen kosten voor opleidingen gemaakt te worden. Er zijn 2 medewerkers met een inkoopopleiding en zij kunnen de andere inkopers veel leren op het gebied van inkoop. Dit bespaart 4 medewerkers x €2.940 (NEVI 1&2) = **€ 11.760,-**.⁵⁰
- Door alle inkopen via de afdelingen inkopen te laten gaan, kan de afdeling inkoop grotere hoeveelheden bestellen waardoor kortingen verkregen kunnen worden. Hoeveel is moeilijk te zeggen. Omdat het moeilijk te achterhalen is voor welk bedrag er buiten de inkoopafdelingen in 2004 is ingekocht.
- Doordat de afdeling Fondsenwerving en communicatie één inkoper had, moest er bij ziekte en bij het opnemen van vakantiedagen een uitzendkracht ingeschakeld worden. Doordat er nu één afdeling inkoop is, hoeft er geen uitzendkracht ingeschakeld te worden omdat andere inkopers het werk over kunnen nemen. Bij ziekte (gemiddeld een week per jaar) zijn de kosten die men hierop kan besparen: € 31,-⁵¹ x 38 uur = € 1.178,-
38 (vakantiedagen + ATV) dagen vrij in één jaar x 8 uur = 304 uur x € 31,- = € 9.424,-
€ 1.178,- + € 9.424,- = **€ 10.602,-**.

Eén fulltimer uit de organisatie

Als één fulltimer uit de organisatie weg gaat kan dit leiden tot een besparing van ongeveer **€ 39.000,-**⁵² op jaarbasis.

Intranet

- Door het bestelformulier met behulp van intranet in te vullen en hiervoor een digitale handtekening te gebruiken, wordt een order sneller verwerkt. Tijd kost geld. Het is moeilijk te achterhalen hoeveel geld bespaard kan worden.

Oracle aanpassen

- Dit leidt tot een sneller en netter werkproces. Hoeveel geld dit weer op den duur oplevert is moeilijk te berekenen. Maar het werk voor de medewerker prettiger en gaat sneller.

⁴⁹ Bron: Baan

⁵⁰ Bron: www.nevi.nl (08-05-05)

⁵¹ Bron: hoofd inkoop & Facilitair

⁵² Bron: Personeelszaken

Het verminderen van leveranciers

- Door het aantal leveranciers voor dezelfde producten te verminderen, kunnen er kosten bespaard worden. Hoe meer hoeveelheden men afneemt bij één leverancier, hoe meer korting men kan krijgen. De hoeveelheid kosten dat men bespaard is moeilijk te achterhalen, omdat het systeem niet optimaal is.

Het bijhouden van een leverancierslijst

- Door marktgeoriënteerd te zijn en dit bij te houden in een leverancierslijst kan men een scherpe prijs, kwaliteit en aflevertijd krijgen. Hoeveel men hierop bespaart is moeilijk te achterhalen.

Totale baten:

Waarop besparen	Financiële baten
Opleiding	€ 11.760,-
Uitzendkracht	€ 10.602,-
Fulltimer Internationale Hulp	€ 39.000,-
TOTAAL	€ 61.362,-

De eenmalige kosten zijn **€ 150.000,-** voor het aanpassen van Oracle. Deze kosten zijn niet alleen voor de afdeling Inkoop maar voor de gehele organisatie. De verschillende afdelingen die hier mee werken hebben hier profijt van. De baten zijn **€ 61.362,-** per jaar. Binnen drie jaar kan deze investering worden terugverdiend ($150.000: 61.362 = 2,44$ jaar).

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

Wat zijn de consequenties van deze beleidsadviezen?

In dit hoofdstuk zijn de gevolgen van de adviezen beschreven, zowel voor de organisatie, personeel en ook de financiële consequenties. Totaal kan zeker zo'n **€ 61.362,- bespaard** worden. Hoogstwaarschijnlijk nog meer, maar dit is moeilijk te achterhalen. **De kosten** voor het systeem zijn **€ 150.000,-**.

11. Conclusie

In deze scriptie is antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan Het Nederlandse Rode Kruis haar inkooporganisatie inrichten, zodat beleidsadviezen ontstaan die de inkoop van primaire en facilitaire goederen en diensten zo efficiënt en effectief mogelijk maken?”

Door de onderstaande aanbevelingen volgens het implementatieplan te implementeren, ontstaat er een *efficiënte* en *effectieve* inkooporganisatie. De aanbevelingen zijn gegeven op verschillende niveau's:

- **Strategisch:** *het management het belang van inkoop in laten zien*
- **Organisatorisch:** *één inkoop afdeling in de gehele organisatie, het verminderen van het aantal leveranciers, meer inkopen voor plaatselijke afdelingen en het bijhouden van een leverancierslijst.*
- **Operationeel niveau:** *aanpassen van informatiesystemen*

12. Literatuurlijst

Boeken

Baarda, D.B. e.a.: Basisboek Kwalitatief Onderzoek., Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 20 724 85 1

Baarde, D.B. en Goede, de M.P.M.: Basisboek Methoden Technieken., 3^e herz. dr. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 20 730 30 4

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. 10^e herz. dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2004-2005. ISBN 90 73077 09 5

Faes, W.: Inkopen van diensten en projecten., Deventer: Kluwer BV. ISBN 9067169412

Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90 11 0345 1

Honing van der R. en Plu R.: Procedures en tools voor het inkoopproces. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 14 08843 4

Kempen, P.M. & Keizer J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^e druk. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46 822 5

Keuning, Dr. D. en Eppink, Dr. D.J.: Management en Organisatie. 7^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 901 106 327 9

Lennartz R.E, Trompetter A. en Veeke R.A.F.: Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen stevig faciliteren noodzakelijk. Alphen a/d Rijn/ Diegem: Samson, 2000. ISBN: 901 40 6606 6

Plu, Drs. R., Honing, Ir. R. van der: Procedures en tools voor het inkoopproces. Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2002. ISBN 90 14 08843

Valk van der, R.W.: Organisatieverandering: een competentie voor managers. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN: 901300772 4

Weele van, A.J. : Inkoop in strategisch perspectief. 4^e druk. .Alphen a/d Rijn: Samson BV, 2001. ISBN 90 14056206

Artikelen

Tazelaar, P. : Inkoopsamenwerking in de publieke sector loont.
In: Facto Magazine, nr. 5, (mei 2005), p. 2.

Mensink, D.: Gemeentelijke inkoopsamenwerking.
In: Facility management magazine, Jrg. 18, (april 2005), p. 4.

Verdaasdonk, P.J. A.: Uitgavenreductie: economisch voordeel van contractenmanagement.
In: Tijdschrift Accounting, (mei 2003), p. 7.

Geerts, H.: Instrument voor meting fulfilment.
In: Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, (maart 2003), p. 4.

Rooy van, M.: Inkoopmanagement binnen de Noordelijke Dagblad Combinatie.
In: Tijdschrift controlling, (april 2004), p.4.

Internetsites

<http://www.factomediabase.nl>
<http://www.facilitycity.nl>
<http://www.ovia.nl/literatuur/index.htm#samen>
www.senterovem.nl
www.psi-projects.nl/portfoli.htm
www.ovia.nl
www.nevi.nl
www.kostenverlaging.nl
www3.hhs.nl/bibliotheek/scripties
<http://aladin.bibliotheek.nl>
www.heliview.nl
<https://blackboard.hhs.nl>
www.vandale.nl
<http://www.cbf.nl>

Scripties

Aalst. V. Inkoopplan: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2003.

Asten. R. Professionalisering van het facilitaire inkoopproces: Den Haag, opleiding Facility management, Haagse Hogeschool. 2003.

Cremer. E. Huisvesting Inrichten, een maatstaf voor efficiency binnen het NRK-kantoor: Den Haag, opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool. 2003.

Syllabus

Es. van der, W. : Facilitair Inkoopmanagement. Haagse Hogeschool. 2004/2005. Code 2355

Genet, C.M.: Syllabus Methoden van Onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool. 2000/2001. Code 2384

Mante, Drs. Y.: Syllabus Handleiding Schriftelijke Rapportage. Haagse Hogeschool, 2000/2001. Code 2318

Heuvel. van den, W.: Personeelmanagement. Haagse Hogeschool, 2004/2005. Code 2360

Contactpersonen

Nederlandse Vereniging voor Inkoop- management
Dhr. J. Weinstock

NOVIB
Mevr. J. Bakker

Damco
Mevr. Dhr F. Lemmers

Nederlandse Hartstichting
Dhr. de Groot

Oracle Nederland BV
Dhr. P. West

Baan
Dhr. R. Berg

Overige bronnen

- Mappen van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement.
NEVI 1, NEVI 2, NEVI 3, NEVI 4 en de begrippenlijst NEVI opleidingen
- Beleidsplan 2004-2007
- Bestaande inkoop procedures
- Jaarverslag 2003

Verklaring kernbegrippen

B

Benchmark

Het continue zoeken naar de beste methode of het beste proces waar dit dan ook wordt toegepast. Onlosmakend dient op dat onderzoeksproces te volgen dat men de gevonden methoden analyseert, aanpast aan de eigen onderneming en vervolgens implementeert als onderdeel van een continu verbeteringsproces.

C

Consequenties

Noodzakelijk gevolg.

Corporate Express

Wereldwijd de grootste leverancier van kantoorartikelen voor de zakelijke markt.

D

Damco

Een leverancier op het gebied van bakkerijgrondstoffen.

Dataverzamelmethode

Verschillende manieren om data te verzamelen.

De Nederlandse Hartstichting

Een organisatie die hart- en vaatziekten bestrijdt.

E

Effectief

Doeltreffend.

Efficiënt

Doelgericht, doelmatig, functioneel, gericht, praktisch.

Doelmatig, nuttig effect hebbend.

Empirisch onderzoek

Gegevens verwerven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek.

F

Facilitair

De Facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht.

G

Gedwongen winkelnering

De interne klant mag niet zelf inkopen, maar alles moet via de afdeling inkoop gaan. Zij worden gedwongen in te kopen via de afdeling inkoop.

H

Het Nederlandse Rode Kruis

Een hulpverleningsorganisatie nationaal en internationaal.

I

Implementeren

Een plan tot uitvoering brengen => *verwezenlijken*.

Inkoop

Alles waar een factuur tegenover staat.

Inkooporganisatie

Organisatie die namens een groot aantal detaillisten de inkoop verzorgt.

Inrichting

Wijze van samenstelling, indeling, organisatie.

Interviewen

Een vraaggesprek houden.

Intranet

Mogelijk internationaal netwerk binnen een organisatie gebaseerd op dezelfde protocollen als, en met de browse- en zoekmogelijkheden van internet.

K**Knelpunten**

Probleem waar in een gegeven situatie de moeilijkheid zit.

Kwalitatief

Hierbij maakt men overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel.

Kwantitatief

Hierbij gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets.

L**Literatuuronderzoek**

Onderzoek naar bestaande literatuur over een onderwerp of uit een periode.

N**Non-profit organisaties (charitatieve instellingen)**

Bedrijven die niet op winst uit zijn.

NOVIB

Een organisatie, dat streeft naar een rechtvaardige wereld zonder armoede.

O**Observeren**

Doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen en is vooral geschikt om gegevens over het gedrag te verzamelen.

Open interviews

Interviews die niet volledig zijn gestructureerd.

P**Plaatselijke afdelingen**

Afdelingen die de naam van Het Nederlandse Rode Kruis dragen, maar zorgen voor het eigen budget.

Primair

Primaire inkoop heeft betrekking op goederen en diensten die direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht.

Profit organisatie

Bedrijven die op winst uit zijn.

Publieke gelden

Geld dat ontvangen wordt van donateurs.

S**Serval Level Agreements**

Een overeenkomst waarin afspraken over de inhoud en de kwaliteit staan, tussen de leverancier en de afnemer van de services.

T**Theoretisch onderzoek**

Het verzamelen van bestaande informatie op gebieden van de subprobleemstellingen.

Trends

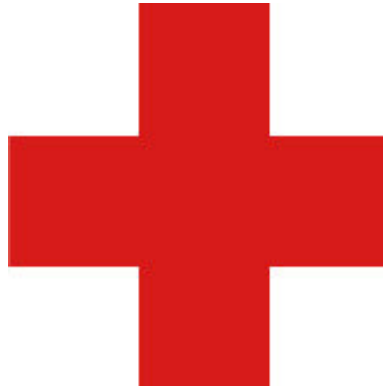
De mode bepalen, voorop lopen.

V**Verbeteren**

Ten goede veranderen, beter worden.

Inrichten van de inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis

“Eerste hulp bij inkopen”



BIJLAGEN

Student:	Chantal Perin
Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	Facility Management in business

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Vragen	blz. 1
Bijlage 2: Interviews inkoopafdelingen	blz. 3
Bijlage 3: Benchmark	blz. 18
Bijlage 4: Wanneer, wat onderzoeken en hoe?	blz. 25
Bijlage 5: Organogram	blz. 27
Bijlage 6: Beleidsterreinen	blz. 28
Bijlage 7: De organisatie van inkoop	blz. 30
Bijlage 8: Trends op het gebied van inkoop	blz. 31
Bijlage 9: Gemeenschappelijke inkoop samenwerking	blz. 36
Bijlage 10: Tekenbevoegdheid	blz. 41
Bijlage 11: Algemene inkoopvoorwaarden van het NRK	blz. 42
Bijlage 12: Procedures en methoden	blz. 49
Bijlage 13: Implementatie schema's	blz. 53

Bijlage 1 Vragen

1. *Hoe ziet de organisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?*
 - Wat doet Het Rode Kruis en wat is het?
 - Wat doet Het Nederlandse Rode Kruis en wat is het?
 - Wat is de missie en visie van Het Nederlandse Rode Kruis?
 - Wat zijn de normen en waarden van Het Nederlandse Rode Kruis?
 - Wat zijn de doelstellingen en strategie van Het Nederlandse Rode Kruis?
 - Hoe ziet de cultuur van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?
 - Hoe is de organisatiestructuur van Het Nederlandse Rode Kruis?
2. *Welke theorie kan het beste gebruikt worden om een inkooporganisatie in kaart te brengen?*
 - Welk model kan het beste gebruikt worden bij het inrichten van een inkooporganisatie en waar moet opgelet worden?
3. *Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop?*
4. *Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?*
5. *Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen?*
 - Hoe denken de medewerkers van de inkoopafdelingen over de inkooporganisatie?
 - Wat willen zij het liefst?
6. *Wat zijn de randvoorwaarden die Het Nederlandse Rode Kruis stelt ten aanzien van de adviezen?*
7. *Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?*
8. *Wat zijn de knelpunten uit de huidige situatie?*
9. *Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte inkooporganisatie?*
10. *Wat zijn de consequenties van deze beleidsadviezen?*
 - Wat zijn de consequenties op personeel gebied?
 - Wat zijn de consequenties op organisatorisch gebied?
 - Wat zijn de financiële consequenties?
11. *Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden?*
 - Wie doet wat, wanneer en met welke middelen?

Uitwerking vraag 7: *Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?*

Om deze vraag helder te krijgen is er gebruik gemaakt van het racewagenmodel. Het racewagenmodel geeft alle stappen van de inkoop situatie weer.

Organisatie doelstellingen en beleid

- Is er op dit moment een organisatie beleid?
- Wat zijn de organisatiedoelstellingen?
- Zijn de medewerkers voldoende op de hoogte van het organisatiebeleid?

Inkoopdoelstellingen en beleid

- Is er op dit moment een inkoopbeleid?
- Wat zijn de inkoopdoelstellingen?
- Wat willen de medewerkers van de afdeling inkoop?

Klanten

- Welke klanten hebben de afdelingen inkoop?

Leveranciers

- Hoeveel leveranciers zijn er?

- Worden dezelfde producten bij verschillende leveranciers ingekocht?
- Wat is de relatie met de leveranciers

Organisatie en personeel

- Hoe ziet de inkooporganisatie er op dit moment uit? Centraal, decentraal, gecoördineerd?
- Hoe groot is de afdeling inkoop? Hoeveel medewerkers werken er?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van deze medewerkers?
- Zijn er nog afdelingen die buiten de afdelingen inkoop in kopen? Zo ja, voor hoeveel kopen zij in?

Methode en procedures

- Zijn er methodes en procedures voor de inkoop?
- Zo ja, staan deze op papier?

Informatievoorzieningen

- Welke informatievoorzieningen worden er gebruikt door de afdeling inkoop en de klant?

Inkoopproces

- Wat is het inkoopproces van de afdeling Inkoop & Facilitaire zaken?
- Wat is het inkoopproces van de afdeling Internationale Hulpverlening?
- Wat is het inkoopproces van de afdeling Fondsenwerving en Communicatie?

Controle/prestatie-indicatoren

- Is er een controle?
- Zo ja, hoe?

Bijlage 2 Interviews inkoopafdelingen

Afdeling Inkoop en Facilitair 3 medewerkers

Algemeen

Naam

Vikram Jipat

Opleiding:

HBO-V 1 jaar , HLO 1 jaar, Havo afgerond, Werk ervaring van 5 jaar.

1. Weet u wat de organisatiedoelstellingen zijn?

Dienstverlening, hoofdbureau is ondersteunend.

2. Wat zijn u taken en verantwoordelijkheden binnen de afdeling inkoop?**Oracle:**

- Invoeren van orders in Oracle
- Aanmaken/wijzigen van leveranciers en declaranten in Oracle
- - aanmaken van artikelen in PO-module
- Controle van lopende orders, bewaken van levertijden en ontvangsten boeken in Oracle (samenwerking LFZ)
- Verzorgen van de maandafsluiting in Oracle
- Up to date houden van leveranciersgegevens
- Maandelijks aanleveren van leveranciersrapportages op eigen initiatief
- Controle en schoning inkopers en leverancierslijst
- Tijdig signaleren van noodzakelijke aanpassingen
- Proactief meedenken over optimalisatie van de PO-module

Leveranciersbeheer:

- Bijhouden leverancierslijst op F-schijf, verminderen aantal leveranciers.
- Contacten leveranciers m.b.t. facturen (maandfacturen)

Inkopen:

- Inkooporders t.b.v. Ahrend, boeken, bloemen en andere bestelartikelen
- Ondersteuning RFP's
- Dienstreizen

Contractbeheer:

- Wekelijkse controle contracten
- Acties n.a.v. contracten: zelf uitvoeren of bij collega's neerleggen.
- Controle op acties

Autolease

- Afhandelen van lease-vragen
- Bijhouden dossiers

3. Weet u uit welke stappen het gehele inkoopproces bestaat?

☒ **Ja**, aanvraag intern via een bestelformulier. Men kan het interne bestelformulier op intranet vinden/ ze bellen of we het willen sturen/ ze hebben het nog in de computer.

Dit ontvangt de afdeling inkoop. Zij gaan een aanvraag doen bij een leverancier en vragen soms een offerteaanvraag aan. Voor sommige artikelen hebben zij namelijk vaste leveranciers.

Als de offerte is aangevraagd, dan wordt er overlegd met de interne klant. De klant gaat akkoord of niet. Zo ja, het artikel wordt besteld. Hierna wordt er een order aangemaakt in

Oracle (gereserveerd), Als het artikel is ontvangen dan wordt dit in Oracle geregistreerd zodat de afdeling financiën de kosten kan doorbelasten naar de afdelingen.

☐ Nee

4. Wat koopt u zoal in?

Het inkopen van:

- Kantoorartikelen, via corporate express
- Bloemen, via een bloemist, er is nog geen contract hiervoor.
- Boeken
- Dienstreizen
- Overige bestellingen volgens contracten

Interne klanten kunnen zelf kantoorartikelen bestellen, dit gaat als volgt:

Voor de inkoop van kantoorartikelen is een online bestel mogelijkheid gecreëerd bij Ahrend. De hiertoe bevoegde personen kunnen deze kantoorartikelen voor hun productgroep, sectie of cluster zelf bestellen.

Via een digitaal bestelformulier kunnen producten op het eigen budgetnummer besteld worden. De levertijd voor deze producten wordt direct vermeld, zodat men precies weet wanneer men de producten kan verwachten.

Het minimum bedrag waarvoor per keer ingekocht kan worden is € 25,00. Het maximum bestelbedrag is € 4000,00.

Het inkoopproces

Specificeren

5. Wat wordt er besproken met de leverancier tijdens de specificatie?

Voor de meeste producten/ diensten die ik bestel, is er een standaard leverancier.

6. Welke eisen stelt u aan het product of de dienst?

De wensen van de interne klanten zijn belangrijk. Maar ook de prijs, kwaliteit en de levertijd.

7. Zijn er nog andere dingen waar u rekening mee moet houden tijdens specificeren?

Zie vraag 5

Offeren & Selecteren

8. Vraagt u offertes aan?

☐ Ja

☐ Nee, ga door naar vraag 20

9. Hoeveel offertes vraagt u dan aan?

Meestal heb ik vaste leverancier waar ik inkoop. Maar als ik een product/dienst moet hebben waarvoor ik nog geen leverancier heb, dan vraag ik meestal 2 a 3 offertes aan.

10. Hoe gaat de aanvraag van een offerte?

Ik let hierbij op de specificaties, vaak vraag ik een offerte per mail of telefonisch aan.

11. Op basis van welke criteria worden leveranciers geselecteerd?

Kwaliteit, prijs en levertijd.

12. Wie zijn betrokken bij dit selecteren en wie dragen de verantwoordelijkheid?

Meestal helpt Willi me bij het uitkiezen van leveranciers. We doen het dus samen. Daarna gaat de offerte naar de interne klant. Zij keurt het goed of niet goed.

13. Wordt er bij elke aankoop aan marktoriëntatie gedaan?

Nee, niet bij elke aankoop. Alleen als er een nieuwe leverancier geselecteerd moet worden.

14. Wordt er gebruik gemaakt van een:

- ☐ Approved-vendor-list (voorkeurslijst met goede leveranciers)
- ☐ Short list (1-3 leveranciers die goedgekeurd zijn)
- ☐ Geen lijst, ga door naar vraag 17

Er is een leveranciersbestand in word aanwezig. Met deze leveranciers zijn geen raamcontracten afgesloten.

15. Als er gebruik gemaakt wordt van een lijst, wanneer gebeurt dat wel en wanneer niet?

Als je uitzonderlijke producten nodig hebt dan wordt er in deze lijst gekeken naar een leverancier. Met deze leveranciers zijn geen raamcontracten afgesloten.

16. Hoe vaak wordt deze lijst opgefrist?

Weet ik niet

Onderhandelen & Contracteren

17. Onderhandelt u na het aanvragen van de offerte?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga door naar vraag 20

18. Op welke wijze onderhandelt u?

Bluffen (bij de ene leverancier krijg ik dit voor die prijs, hoeveel bij jullie?). Ook begin ik meestal met Het Nederlandse Rode Kruis, deze naam staat natuurlijk bekend als hulporganisatie.

19. Zijn er raamcontracten met leveranciers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga door naar vraag 24

20. Wat wordt hierin vastgesteld?

Zie contracten

21. Is er een overzicht met lopende raamcontracten?

Ja, in facto. Hierin staan alle contracten, wanneer ze verlopen, wie er verantwoordelijk is. Enz. De contracten moeten 3 maanden van te voren worden verlengt/ opgeheven.

Bestellen & Bewaken

22. Plaatst u de order?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga door naar vraag 35

23. Hoe lang bent u gemiddeld bezig met 1 één order?

10-15 min

24. Hoe weet u wat er besteld moet worden en hoeveel?

Dit hoor ik van de interne klant.

25. Op welke wijze bestelt u?

Via computer: e mail, via corporate of fax

Informatiesystemen

26. Werkt uw organisatie met een voorraadbeheersysteem?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet, vraag aan Peter Huf.

27. Werkt uw organisatie met een elektronisch bestelsysteem?

- ☐ Nee, uitbesteed aan corporate express.

28. Op welke manier worden de facturen betaald en wanneer?

Order wordt ingeklopt in Oracle als de goederen zijn ontvangen, afdeling financiën kan in Oracle zien of de goederen zijn ontvangen, op deze manier kan de afdeling financiën de kosten doorbelasten naar de afdelingen.

29. Gebruikt u hiervoor een softwareprogramma?

Ja, Oracle.

30. Wat is dit voor een programma?

Database inkoopmodule (zie vraag 26).

31. Noem de voor en de nadelen van het programma.

Voordelen: alle kosten overzichtelijk. Er wordt op een goede manier gebudgetteerd naar de afdelingen.

Nadelen: gebruiksonvriendelijk, veel schermen openen. Veel overbodig invulwerk.

Nazorg

32. Op welke manier worden bestellingen aangeleverd?

Via mail (software), vrachtwagen, auto's

33. Worden de bestellingen bewaakt?

- ☐ Ja, hoe, vraag aan rob, hij gaat na wat er besteld is, klopt het in in Oracle. Het ontvangst wordt geboekt en de factuur wordt betaald.
- ☐ Nee

34. Wie neemt contact op met de leverancier, als het factuur niet klopt?

Degene die de bestelling heeft gedaan (iemand van de afdeling inkoop). Als de factuur niet klopt, krijg je een bericht van de afdeling financiën.

35. Meet u de prestaties van de leveranciers?

- ☐ Ja, hoe en waarmee? Vraag aan Petra. Klachten worden bij haar door de interne klant ingediend. Zij gaat hiermee aan de slag.
- ☐ Nee

Extra

36. Heeft u knelpunten gesignaleerd in het huidige inkoopproces?

Op zich gaat het goed, behalve dan het werken met het software Oracle.

37. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?

Ander systeem of aanpassen Oracle.

Algemeen

Naam:

Willi Bouche

Opleiding:

HBO economie en NEVI opleiding.

1. Weet u wat de organisatiedoelstellingen zijn?

Niet uit mijn hoofd, hou me er niet zo mee bezig.

2. Wat zijn u taken en verantwoordelijkheden binnen de afdeling inkoop?

Oracle:

- Invoeren orders, binnen 1 werkdag
- Toeziën op juiste verwerking orders in Oracle
- Maandelijkse controle op administratieve verwerking van opdrachten. Rapportage bij onjuistheden aan leidinggevende.
- Opstellen van processen binnen de PO-module
- Aanspreekpunt voor functioneel beheer binnen inkoop
- Goedkeuren orders binnen 2 werkdagen

Inkopen:

- Het uitvoeren van RFP's op diverse gebieden volgens de 6-stappen inkoopmethode.
- Marktverkenning op gebied van uit te voeren inkooporders en algemeen op gebied van kleding, automatisering, post, kantoorartikelen, meubilair, zorgartikelen, autolease

Contractbeheer:

- Opstellen van contracten en SLAs n.a.v. RFP's
- Controleren van contracten in overleg met DVIS
- Het verlengen/beëindigen van contracten i.o.m. eigenaar contract

Autolease:

- Nieuwe aanvragen lease behandelen, bestellingen plaatsen
- Beschrijven van interne procedures
- Bijhouden leasestatus per dossier
- Leasefacturen akkorderen en doorsturen

Leveranciersbeheer:

- Per kwartaal onderhouden van contacten met key-leveranciers
- Optimaliseren processen en contracten/voorwaarden
- Commerciële activiteiten opzetten

3. Weet u uit welke stappen het gehele inkoopproces bestaat?

☐ **Ja**, specificeren, goed doorvragen bij de klant, zodat misverstanden kunnen voorkomen. Voordeel je bespaart jezelf een hoop tijd. Leverdatum

4. Wat koopt u zoal in?

Het inkopen van:

- Automatisering
- Lease
- Zorgartikelen
- NRK-kleding
- Post
- Grote contracten

5. Wat wordt er besproken met de leverancier tijdens de specificatie?

Bij promotie, levertijd, (kunt u de productiedatum halen.) Interne klant komen te laat met hun bestelling soms 5 dagen van te voren, het is dan moeilijk om te tenderen. De klant moet duidelijk zijn. Communicatie moet met een marketing concept komen, doelstelling, doelgroep

enz, moet naar gevraagd worden. Prijs kwaliteit verhouding goed? Kijk ook naar logistiek. Bijvoorbeeld bekers, hoe vervoeren?

6. Welke eisen stelt u aan het product of de dienst?

Zie vraag 4

7. Zijn er nog andere dingen waar u rekening mee moet houden tijdens specificeren?

Met de grondbeginselen, die worden in raamcontracten meegenomen.

8. Vraagt u offertes aan?

☐ Ja

9. Hoeveel offertes vraagt u dan aan?

Ongeveer 2 a 3 offertes, dit doen we alleen bij de aankoop van grote hoeveelheden. Voldoen deze offertes niet aan de eisen, dan wordt er of onderhandeld of doorgezocht.

10. Hoe gaat de aanvraag van een offerte?

Via mail, post, telefonisch, de specificatie wordt hierin meegenomen.

11. Op basis van welke criteria worden leveranciers geselecteerd?

Zie vraag 5 en 6.

12. Wie zijn betrokken bij dit selecteren en wie dragen de verantwoordelijkheid?

Hangt meestal van de omvang af. Kleine bestellingen doe je vaak zelf. Grote inkoop doe je in overleg met mevr. Huf. Voor de inhoud ben je dan zelf verantwoordelijk, maar de eindverantwoordelijke is mevr. Huf.

13. Wordt er bij elke aankoop aan marktoriëntatie gedaan?

Alleen bij grote aankopen. Je probeert jezelf altijd scherp te houden en leveranciers scherp te houden.

14. Wordt er gebruik gemaakt van een:

☐ Approved-vendor-list (voorkeurslijst met goede leveranciers)

☐ Short list (1-3 leveranciers die goedgekeurd zijn)

☐ Geen lijst, ga door naar vraag 17

Leverancierslijst met verschillende leveranciers

15. Als er gebruik gemaakt wordt van een lijst, wanneer gebeurt dat wel en wanneer niet?

Bij 80% van de gevallen gebeurt dit wel. Als je met nieuwe aankopen zit, gebeurt dit niet.

16. Hoe vaak wordt deze lijst opgefrist?

Weet ik niet.

17. Onderhandelt u na het aanvragen van de offerte?

☐ Ja

18. Op welke wijze onderhandelt u?

Proberen te bereiken wat je wilt. Je merkt vanzelf door ervaring met wat voor een persoon je te maken hebt, hierop pas je een bepaalde strategie aan. Vaak bereid ik me voor, zodat ik met de juiste argumenten kan komen.

19. Zijn er raamcontracten met leveranciers?

☐ Ja

20. Wat wordt hierin vastgesteld?

Zie contracten

Datgene wat je wilt. De leveranciers komen met een voorstel voor het raamcontract. Dit contract wordt ingezien en bijgewerkt door mij of mevr. Huf.

21. Is er een overzicht met lopende raamcontracten?

Ja, in facto

Bestellen & Bewaken

22. Plaatst u de order?

☐ **Ja**

☐ Nee, ga door naar vraag 35.

23. Hoe lang bent u gemiddeld bezig met 1 één order?

10-15 min

24. Hoe weet u wat er besteld moet worden en hoeveel?

Dat hoor ik van de interne klant.

25. Op welke wijze bestelt u?

De kantoorartikelen worden rechtstreeks door de afdelingen zelf besteld bij corporate express. Door de afdeling Inkoop en Contracten van het Nederlandse Rode Kruis, is een bepaald assortiment vastgesteld, producten uit dit assortiment kunnen zij rechtstreeks bestellen bij corporate. Andere artikelen worden door de afdeling inkoop besteld via een interne bestelaanvraag. De afdeling communicatie besteld zelf zijn inkopen.

Het bestellen doen wij via email, telefoon, fax.

<i>Informatiesystemen</i>

26. Werkt uw organisatie met een voorraadbeheersysteem?

☐ **Ja**

☒ **Nee**, we hebben eigenlijk als het ware het magazijn voor kantoorartikelen uitbesteed. Zij hebben daar een systeem wat de min en max. voorraad bijhoud. Voor ons heeft dat meerdere voordelen: er is geen verkoopafdeling nodig, er is een beter management rapportage en het is makkelijk en qua minder kosten dan dat je het in eigen beheer zou doen. Een aantal jaren geleden is hiernaar gekeken, toen hadden we het nog in eigen beheer.

27. Werkt uw organisatie met een elektronisch bestelsysteem?

☒ **Ja**, corporate express alleen bij kantoorartikelen.

28. Op welke manier worden de facturen betaald en wanneer?

Als de goederen zijn ontvangen, dit gebeurt door Rob, dan worden deze gecontroleerd. In het programma Oracle, worden de gegevens verwerkt. De afdeling crediteuren kan dan zien dat de order is ontvangen en zo kunnen de kosten worden doorbelast naar de afdelingen en kan de factuur binnen 21 dagen betaald worden.

29. Gebruikt u hiervoor een softwareprogramma?

Ja, Oracle

30. Wat is dit voor een programma?

Een database.

31. Noem de voor en de nadelen van het programma.

Voordelen: zeer klein, de financiële gegevens worden verwerkt .

Nadelen: je moet te veel schermen openen, je moet te veel doen om uiteindelijk een transactie erin te zetten. Het programma is dus niet gebruiksvriendelijk.

Nazorg

32. Op welke manier worden bestellingen aangeleverd?

Via mail, vrachtwagens, auto's.

33. Worden de bestellingen bewaakt?

☐ Ja, hoe? Rob kijkt of de bestellingen die aangeleverd zijn kloppen. Afdeling crediteuren checkt de factuur. Als er goederen zijn binnengekomen bij de externe locatie, dan mailt diegene naar de afdeling inkoop. De afdeling inkoop zet de ontvangst in het systeem.

☐ Nee

34. Wie neemt contact op met de leverancier, als het factuur niet klopt?

Meestal degene van de afdeling inkoop die een bestelling heeft gedaan. De afdeling inkoop verhelpt het probleem.

35. Meet u de prestaties van de leveranciers?

☐ Ja, hoe en waarmee? Ik let vaak op of er op tijd geleverd wordt.

☐ Nee

Extra

36. Heeft u knelpuntenesignaleerd in het huidige inkoopproces?

Interne klanten houden zich niet aan de stappen van het inkoopproces, soms vragen zij zelf facturen aan of bestellen zelf.

37. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?

De afdeling Fondsen werven en communicatie kopen ook in, soms zijn er nog wel eens fouten, doordat de orders van kantoorartikelen niet goed in het systeem verwerkt worden.

Naam: Daniëlle Kneijber
Opleiding:
HBO

1. Weet u wat de organisatiedoelstellingen zijn?

Zijn voor mij niet echt duidelijk.

2. Wat zijn u taken en verantwoordelijkheden binnen de afdeling inkoop?

Promo's • Verzorgen promo- pakket i.o.m. F&C • Inkopen promo's • Contact CE, overleg werkwijze • Toezien op juiste werking CE, catalogus en informatie naar klanten • Communicatie met klanten/producteigenaren • Vastleggen en bewaken van procedures
Inkopen: • Het uitvoeren van RFP's op diverse gebieden volgens de 6-stappen inkoopmethode. • Marktverkenning op gebied van uit te voeren inkooporders en algemeen op gebied van promo's, reservering accommodaties, vervoer, opleidingen en cursussen. • Het invoeren van eigen orders in Oracle.
Contractbeheer: • Controleren van contracten in overleg met DVIS • Het verlengen/beëindigen van contracten i.o.m. eigenaar contract
Leveranciersbeheer: • Per kwartaal onderhouden van contacten met key-leveranciers • Optimaliseren processen en contracten/voorwaarden

3. Weet u uit welke stappen het gehele inkoopproces bestaat?

☐ **Ja**, bestel aanvraag, dit gebeurt meestal op papier (interne post) / mail, bestellen bij bestaande leverancier. Als er geen bestaande leverancier voor is, dan worden er offertes aangevraagd. Hieruit wordt een keuze gemaakt en voorgelegd aan de interne gebruiker. Als de interne gebruiker akkoord gaat, dan wordt er een offerte aangemaakt.

☐ **Nee**

4. Wat koopt u zoal in?

Het inkopen van:

- Promo's
- Reserveringen accommodaties en faciliteiten
- Opleidingen/cursussen
- Openbaar vervoer
- Inhuur derden (contact P&O)

Interne klanten kunnen zelf kantoorartikelen bestellen, dit gaat als volgt:

Voor de inkoop van kantoorartikelen is een online bestel mogelijkheid gecreëerd bij Ahrend. De hiertoe bevoegde personen kunnen deze kantoorartikelen voor hun productgroep, sectie of cluster zelf bestellen.

Via een digitaal bestelformulier kunnen producten op het eigen budgetnummer besteld worden. De levertijd voor deze producten wordt direct vermeld, zodat men precies weet wanneer men de producten kan verwachten.

Het minimum bedrag waarvoor per keer ingekocht kan worden is € 25,00. Het maximum bestelbedrag is € 4000,00.

Het inkoopproces

Specificeren

5. Wat wordt er besproken met de leverancier tijdens de specificatie?

Hangt van het product af. Per product kan er een verschillende specificatie zijn.

6. Welke eisen stelt u aan het product of de dienst?

Kwaliteit prijsverhouding. Als we producten/ diensten moeten hebben die lang moeten meegaan, dan vinden we de kwaliteit erg belangrijk. Als er producten zijn die eenmalig (eendagsvlieg) gebruikt worden, dan kijken we liever naar de goedkoopste prijs. Ook wordt er gelet op de service en betalingsafspraken van de leverancier.

7. Zijn er nog andere dingen waar u rekening mee moet houden tijdens specificeren?

Neutraliteit, ik ben niet te koop, dus om omgekocht te worden met relatiegeschenken.
Geen fabrikant die bijvoorbeeld aan Irak/ Iran heeft geleverd. Probeer gedegen leveranciers te vinden. Geen kinderarbeid.

Offeren & Selecteren

8. Vraagt u offertes aan?

☐ Ja

☐ Nee, ga door naar vraag 20

9. Hoeveel offertes vraagt u dan aan?

Vaak vraag ik eerst een monster op, als er tijd is, dan kan ik de prijs kwaliteit verhouding zien. Is het interessant, dan vraag ik een offerte op. Moet betaal baar blijven. Kies voor een goede kwaliteit uitstraling, plaatje van het rode kruis. Eenmalig op zoek naar strooigoed, goedkoop.

10. Hoe gaat de aanvraag van een offerte?

Via mail, post, telefonisch, de specificatie wordt hierin meegenomen
Telefonisch bij bekende leveranciers, post, mail, fax. Liefst per email, gaat snel en je raakt het niet kwijt. Bij grote bedragen wordt een offerte aangevraagd, vanaf 5000 euro. Bij promotionele artikelen 2500, omdat je meerder stuks bestelt, korting.

11. Op basis van welke criteria worden leveranciers geselecteerd?

Zie vraag 5 en 6

12. Wie zijn betrokken bij dit selecteren en wie dragen de verantwoordelijkheid?

Kleine contracten zelf. Raamcontracten eindverantwoordelijke Petra.

13. Wordt er bij elke aankoop aan marktoriëntatie gedaan?

Nee, alleen grote

14. Wordt er gebruik gemaakt van een:

☐ Approved-vendor-list (voorkeurslijst met goede leveranciers)

☐ Short list (1-3 leveranciers die goedgekeurd zijn)

☐ Geen lijst, ga door naar vraag 17

Leverancierslijst met verschillende leveranciers

15. Als er gebruik gemaakt wordt van een lijst, wanneer gebeurt dat wel en wanneer niet?

In Excel staan leveranciers.

16. Hoe vaak wordt deze lijst opgefrist?

Ik houd mijn eigen leveranciers bij. Slechte leverancier haal ik uit de lijst.

Onderhandelen & Contracteren

17. Onderhandelt u na het aanvragen van de offerte?

☐ Ja

☐ Nee, ga door naar vraag 20.

18. Op welke wijze onderhandelt u?

Bij grote bedragen en bij kleine bedragen, probeer ik kortingen te behalen.

19. Zijn er raamcontracten met leveranciers?

☐ Ja

☐ Nee, ga door naar vraag 24.

20. Wat wordt hierin vastgesteld?

Zie contracten.

21. Is er een overzicht met lopende raamcontracten?

Ja, in facto

Bestellen & Bewaken

22. Plaatst u de order?

☐ Ja

☐ Nee, ga door naar vraag 35.

23. Hoe lang bent u gemiddeld bezig met 1 één order?

10-15 min.

24. Hoe weet u wat er besteld moet worden en hoeveel?

Dat hoor ik van de klant.

25. Op welke wijze bestelt u?

Via computer: e mail, via corporate of fax.

<i>Informatiesystemen</i>

26. Werkt uw organisatie met een voorraadbeheersysteem?

☐ Ja

☐ Nee

27. Werkt uw organisatie met een elektronisch bestelsysteem?

☐ Ja

☐ Nee, uitbesteed aan corporate express

28. Op welke manier worden de facturen betaald en wanneer?

De inkooporder wordt goedgekeurd en ingevoerd in Oracle. De afdeling crediteuren kan in het systeem zien naar welke afdeling de factuur moet.

29. Gebruikt u hiervoor een softwareprogramma?

Ja, Oracle.

30. Wat is dit voor een programma?

Een database.

31. Noem de voor en de nadelen van het programma.

Voor als nog zie ik op dit moment zelf persoonlijk voor inkoop geen voordeel. Ik zie het belang van de vastlegging in het financiële systeem zeer zeker in, maar daar heb niks aan.

Nadelen: geen omloopsnelheid van een product, voorraadbeheer zit er niet in, jammer dat er geen signaal komt van leveringen. Kun je kijken welke producten er vandaag binnenkomen, zo niet, bellen.

Niet gebruikersvriendelijk, omslachtig.

Nazorg

32. Op welke manier worden bestellingen aangeleverd?

Via mail, vrachtwagens, auto's.

33. Worden de bestellingen bewaakt?

☐ **Ja**, hoe? Rob kijkt of de bestellingen die aangeleverd zijn kloppen. Afdeling crediteuren checkt de factuur. Als er goederen zijn binnengekomen bij de externe locatie, dan mailt diegene naar de afdeling inkoop. De afdeling inkoop zet de ontvangst in het systeem.

☐ Nee

34. Wie neemt contact op met de leverancier, als het factuur niet klopt?

Degene van inkoop die de bestelling gedaan heeft.

35. Meet u de prestaties van de leveranciers?

☐ **Ja**, hoe en waarmee? In mijn hoofd, uit ervaring. Goede communicatie als er wat fout is in het proces, te laat of het kan niet volgens de specificaties geleverd worden. Klacht serieus genomen wordt en een goede oplossing komt en dat we er op onderling overleg samen uit komen.

☐ Nee

Extra

36. Heeft u knelpunten gesignaleerd in het huidige inkoopproces?

Over Oracle niet tevreden en de communicatie tussen de interne klant, opdracht te laat binnen.

37. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?

Professioneel software programma afstemmen op inkoopactiviteiten.

Als er problemen zijn/ veranderingen, met zijn allen om de tafel en met zijn allen meedenken voor oplossingen, als dit wenselijk is. Je deelt je visie met anderen, je kunt leren van anderen. Een professioneel eindresultaat. Elkaars kwaliteiten gebruiken.

Afdeling Fondsenwerving en Communicatie (1 medewerker)

Algemeen

Naam: Marianne van der Poel

Opleiding: Nimeto en is nu 2 maanden werkzaam bij Het Nederlandse Rode Kruis.

1. Weet u wat de organisatiedoelstellingen zijn?

Het sociale aspect meer naar de voorgrond brengen. Ook Nederland duidelijk maken dat wij niet alleen in het buitenland opereren.

2. Wat zijn u taken en verantwoordelijkheden?

Processen van het inkopen van drukwerk goed te laten verlopen.

3. Weet u uit welke stappen het gehele inkoopproces bestaat?

Uit de theorie weet ik niet, wel zal ik ze in de praktijk uitleggen (zie vervolg interview).

4. Wat koopt u zoal in?

Drukwerk, ontwerpen en vertalingen.

Het inkoopproces

Specificeren

5. Wat wordt er besproken met de leverancier tijdens de specificatie?

Veel informatie over het product, alles wat de leverancier moet weten.

6. Welke eisen stelt u aan het product of de dienst?

Dit is afhankelijk van wat de interne klant wil. Ik let wel op de kwaliteit en de huisstijl.

7. Zijn er nog andere dingen waar u rekening mee moet houden tijdens specificeren?

Nee

Offeren & Selecteren

8. Vraagt u offertes aan?

☐ Ja

☐ Nee, ga door naar vraag 20

9. Hoeveel offertes vraagt u dan aan?

Minimaal 2

10. Hoe gaat de aanvraag van een offerte?

Per e-mail/ telefoon.

11. Op basis van welke criteria worden leveranciers geselecteerd?

Prijs/ kwaliteit en als ik veel goede ervaring met een leverancier heb. Verder is er voor drukwerk een raamcontract afgesloten voor 3 jaar, hiervoor hoeft ik dus niet te selecteren.

12. Wie zijn betrokken bij dit selecteren en wie dragen de verantwoordelijkheid?

Alleen ik.

13. Wordt er bij elke aankoop aan marktoriëntatie gedaan?

Ja.

14. Wordt er gebruik gemaakt van een:

- ☐ Approved-vendor-list (voorkeurslijst met goede leveranciers)
- ☐ Short list (1-3 leveranciers die goedgekeurd zijn)
- ☐ Geen lijst, ga door naar vraag 17

Ik heb een adressenlijstje van mijn 6 leveranciers waar ik bestel en een facturenmap.

15. Als er gebruik gemaakt wordt van een lijst, wanneer gebeurt dat wel en wanneer niet?

Ik maak vaak gebruik van deze leveranciers.

16. Hoe vaak wordt deze lijst opgefrist?

Ik werk nog niet zo lang bij Het Nederlandse Rode Kruis, ik heb de leverancierslijst dan ook nog niet opgefrist.

Onderhandelen & Contracteren

17. Onderhandelt u na het aanvragen van de offerte?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga door naar vraag 20.

18. Op welke wijze onderhandelt u?

Vriendelijk en veel praten.

19. Zijn er raamcontracten met leveranciers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga door naar vraag 24.

20. Wat wordt hierin vastgesteld?

Aantal jaren, prijs, product

21. Is er een overzicht met lopende raamcontracten?

Ja

Bestellen & Bewaken

22. Plaatst u de order?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga door naar vraag 35.

23. Hoe lang bent u gemiddeld bezig met 1 één order?

Gemiddeld 4 uur.

24. Hoe weet u wat er ingekocht moet worden en hoeveel?

Dat hoor ik van de interne klant.

25. Op welke wijze koopt u in?

Bellen en een mailbevestiging.

<i>Informatiesystemen</i>

26. Werkt uw organisatie met een voorraadbeheersysteem?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

27. Werkt uw organisatie met een elektronisch bestelsysteem?

Nee.

28. Op welke manier worden de facturen betaald en wanneer?

De kosten worden doorbelast naar de afdelingen.

29. Gebruikt u hiervoor een softwareprogramma?

Ja, Oracle.

30. Wat is dit voor een programma?

Database.

31. Noem de voor en de nadelen van het programma.

Ik moet even wennen aan dit systeem, ben nog niet zo lang werkzaam. Wel veel taalfouten.

Nazorg

32. Op welke manier worden bestellingen aangeleverd?

Een deel bij Corporate Express en een deel op dit kantoor, als we het meteen nodig hebben.

33. Worden de bestellingen bewaakt?

☒ **Ja, hoe?** Rob controleert de binnengekomen goederen met de pakbon.

☐ Nee

34. Wie neemt contact op met de leverancier, als het factuur niet klopt?

Ik

35. Meet u de prestaties van de leveranciers?

☒ **Ja, hoe en waarmee?** Ik vraag vaak van te voren een proefexemplaar aan.

☐ Nee

Extra

36. Heeft u knelpunten gesignaleerd in het huidige inkoopproces?

Klanten kopen zelf in, waardoor de onderhandelingstactiek voor mij belemmert wordt. Drukwerk moet via mij ingekocht worden en drukwerk, zoals kopiëren bij afdeling Inkoop & Facilitair.

37. Heeft u suggesties om het inkoopproces beter te laten verlopen?

Zorgen dat klanten weten waar ze wat in moeten kopen.

Bijlage 3 Benchmark

Damco

Gesprek met dhr. F. Lemmers

Inleiding

Damco Bakkerijgrondstoffen BV te Vlaardingen is een Nederlands familiebedrijf met ongeveer 80 vaste medewerkers.

Vanaf de oprichting in 1935 produceren en verkopen zij hoogwaardige grondstoffen voor de brood- en banketbakkerij. In Nederland staan zij dan ook bekend als één van de meest vooraanstaande leveranciers op dit gebied.

Interview

Wat is u functie, opleiding en werkervaring?

Hoofd bedrijfsbureau, levensmiddelen techniek en ik heb 3 jaar werkervaring op het gebied van inkoop.

Het algemene beleid

Wat zijn de strategische doelen van de organisatie?

Het streven naar meer marktaandeel.

Het inkoopbeleid

Wat is het doel van deze afdeling?

Bestellen tegen lage kosten en een goede kwaliteit.

Is er een inkoopbeleid?

Nee, niet op papier.

Interne klant

Wie koopt er in?

De inkopers van de inkoopafdeling. De medewerkers bestellen bij de inkoopafdeling.

Inkoopproces

Wat wordt er ingekocht?

Primaire producten en facilitaire producten.

Waar let u op?

Op de service, kwaliteit, prijs, levertijd. De afdeling productontwikkeling test vaak de grondstof om te kijken of het past in de organisatie.

Informatievoorziening

Maken jullie gebruik van voorraadssystemen of hebben jullie het magazijn uitbesteed?

Wat voor een inkoopstelsel gebruiken jullie?

Sap voor beide.

Wat zijn de voor en nadelen hiervan?

Nadeel: Het is een te groot programma voor ons bedrijf.

Verder werkt het prima, het houdt de voorraad bij en de administratie. We kunnen zien hoeveel er is ingekocht en wanneer.

Organisatie en personeel

Hoe groot is de afdeling?

Er werken 3 medewerkers onder mij.

Hoe wordt er ingekocht, decentraal, centraal of gecoördineerd?

Er wordt centraal ingekocht. Een medewerker geeft aan de afdeling inkoop zijn/haar bestelling door.

Methoden en procedures

Hoeveel wordt er per jaar uitgegeven aan inkoop?

Ongeveer zo'n 15 miljoen euro.

Leveranciersmarkt

Maken jullie gebruik van leverancierslijsten?

Niet echt, we kunnen wel zien hoeveel we bij wie hebben afgenomen in een bepaalde periode.

Hoe vaak worden deze bijgehouden?

Niet.

Bij hoeveel leveranciers wordt er ingekocht?

Ongeveer 100.

Maken jullie veel gebruik van raamcontracten?

Ja.

Prestatie-indicatoren

Heeft elke afdeling een bepaald budget? Zodat de afdeling crediteuren kan doorbelasten?

Nee, iedereen kan bestellen bij de afdeling inkoop en de afdeling inkoop besteld. Wel trekt de directeur alles na. Hij betaald de facturen zodat hij kan zien wat er uit gaat. Op de afdeling inkoop mogen ze inkopen tot een bedrag van 80.000 euro. Is de waarde van het in te kopen product/ dienst hoger, dan gaat men naar de directeur.

Conclusie:

- Totaal andere organisatie
- Geen inkoopbeleid
- Sap heeft ook nadelen

NOVIB

Gesprek met mevr. J. Bakker

Inleiding

Novib zet zich in om basisrechten voor arme mensen mogelijk te maken door:

- Lokale ontwikkelingsprojecten te steunen van particuliere organisaties in ontwikkelingslanden.
- Beleidsbeïnvloeding door te lobbyen bij nationale regeringen, bij de Europese Unie, bij internationale organisaties zoals de Wereldbank of de Wereld Handelsorganisatie, en bij de Verenigde Naties.
- Campagne te voeren, om mensen wereldwijd bewust te maken van de onrechtvaardigheden in de wereld en te laten zien wat zij daar aan kunnen doen. Via Novib of op een andere manier.

Novib is gevestigd op één locatie.

Interview

Wat is u functie, opleiding en werkervaring?

Facility manager, technische bedrijfskunde, MBA en drie jaar werkervaring.

Het algemene beleid

Wat zijn de strategische doelen van de organisatie?

- *Duurzaam bestaan*
- *Sociale basisvoorzieningen*
- *Vrede en veiligheid*
- *Om te worden gehoord*
- *Recht op identiteit*

Missie: een eerlijke en rechtvaardige wereld.

Het inkoopbeleid

Is er een inkoopbeleid?

- *Nee, we zijn er wel mee bezig.*

Interne klant

Wie koopt er in?

Elke afdeling heeft zijn eigen budget, er zijn 1 of 2 bestellers, zij kopen zelf in.

Inkoopproces

Wat wordt er ingekocht?

Voor projecten worden mensen en middelen ingekocht, verder worden er nog facilitaire producten en diensten ingekocht.

Waar let u op?

Op de kwaliteit en prijs.

Informatievoorziening

Maken jullie gebruik van voorraadsystemen of hebben jullie het magazijn uitbesteed?

Wat voor een inkoopstelsel gebruiken jullie?

SAP

Wat zijn de voor en nadelen hiervan?

Voordelen: alle financiële stromen zijn gekoppeld.

Nadeel: bij het invoeren gaat het niet altijd goed.

Organisatie en personeel

Hoe groot is de afdeling?

Hoe wordt er ingekocht, decentraal, centraal of gecoördineerd?

Er wordt decentraal ingekocht.

Methoden en procedures

Hoeveel wordt er per jaar uitgegeven aan inkoop?

Veel, miljoenen.

Leveranciersmarkt

Maken jullie gebruik van leverancierslijsten?

Ja, via SAP, levertijden.

Hoe vaak worden deze bijgehouden?

In het systeem kan men zien.

Bij hoeveel leveranciers wordt er ingekocht?

Weet niet.

Maken jullie veel gebruik van raamcontracten?

Nog te weinig.

Prestatie-indicatoren

Heeft elke afdeling een bepaald budget? Zodat de afdeling crediteuren kan doorbelasten?

Ja, elke afdeling heeft zijn eigen budget.

Conclusie:

- SAP heeft ook nadelen.
- Ze lopen achter met de inkoop in vergelijking tot Het Nederlandse Rode Kruis elke afdeling koopt in, waardoor raamcontracten misgelopen kunnen worden.

Nederlandse hartstichting

Gesprek met dhr. de Groot

Inleiding

Sinds haar oprichting in 1964 is de Nederlandse Hartstichting actief betrokken bij tal van ontwikkelingen op het gebied van de bestrijding van hart- en vaatziekten. In veel gevallen ook heeft de Hartstichting aan de wieg gestaan van vernieuwingen ter verbetering van de patiëntenzorg.

De Nederlandse Hartstichting kent een Stichtingsraad, de Gedelegeerden van de Stichtingsraad en de Directie:

- De Stichtingsraad bestaat uit 15 leden en is belast met het toezicht op de Directie en op de algemene gang van zaken in de Hartstichting.
- De Gedelegeerden van de Stichtingsraad vormen een college binnen de Stichtingsraad en bestaat uit 5 leden. Zij zijn belast met de voorbereiding van het algemeen beleid en zien toe op de uitvoering van de besluiten van de Stichtingsraad.
- De directie is belast met het besturen van de Hartstichting.

De Nederlandse Hartstichting heeft 2 staf- en 6 lijnafdelingen. De afdelingen Patiëntenzorg, Preventie & Voorlichting en Wetenschappelijk Onderzoek behoren tot de primaire afdelingen. De afdelingen Hartenark staf en hoteldienst bevinden zich in het cursus-, trainings- en ontmoetingscentrum in Bilthoven.

Bij de Nederlandse Hartstichting werken 110 medewerkers waarvan een deel parttime. Daarnaast wordt de Hartstichting in haar werk ondersteund door de Vereniging Vrienden van de Hartstichting. Binnen deze Vereniging zijn 5500 vrijwilligers actief. Daarnaast zetten ruim 80.000 collectanten zich vrijwillig in voor de jaarlijkse collecte.

Interview

Wat is u functie, opleiding en werkervaring?

Facility manager, opleiding: ISBW training en 13 jaar werkervaring.

Het algemene beleid

Wat zijn de strategische doelen van de organisatie?

Proberen hart en vaatziekten te voorkomen en te bestrijden.

Het inkoopbeleid

Is er een inkoopbeleid?

Nee, iedereen koopt wat ze nodig hebben.

Interne klant

Wie koopt er in?

Iedereen.

Inkoopproces

Wat wordt er ingekocht?

Hoofdzakelijk: kantoorartikelen, promotiemateriaal en drukwerk.

Waar let u op?

Prijs, kwaliteit en levertijd.

Informatievoorziening

Maken jullie gebruik van voorraadssystemen of hebben jullie het magazijn uitbesteed?

We hebben verschillende magazijnen gehuurd en maken gebruik van het systeem A400

Wat voor een inkoopstelsel gebruiken jullie?

A400

Wat zijn de voor en nadelen hiervan?

Het werkt op dit moment niet echt goed. Er worden drie verschillende systemen gebruikt die los staan van elkaar. We willen dit in de toekomst veranderen.

Organisatie en personeel

Hoe groot is de afdeling inkoop?

We hebben geen afdeling inkoop, de Facility manager sluit raamcontracten af. Moet dit in de toekomst meer gaan doen. Er werken bij het Facilitair bedrijf 15 medewerkers.

Hoe wordt er ingekocht, decentraal, centraal of gecoördineerd?

Gecoördineerd

Methoden en procedures

Hoeveel wordt er per jaar uitgegeven aan inkoop?

7 miljoen per jaar.

Leveranciersmarkt

Maken jullie gebruik van leverancierslijsten?

Nee, alleen de FM-er.

Hoe vaak worden deze bijgehouden?

Hij houdt zijn lijst goed bij.

Bij hoeveel leveranciers wordt er ingekocht?

Facilitair, ongeveer 41. Totaal ongeveer 200.

Maken jullie veel gebruik van raamcontracten?

Te weinig.

Prestatie-indicatoren

Heeft elke afdeling een bepaald budget? Zodat de afdeling crediteuren kan doorbelasten en er controle is over de uitgaven?

Elke afdeling heeft een bepaald budget, bij 25000 euro of meer moet de directeur tekenen.

Waarop controleert u?

Op de overeengekomen prijs, levertijd en de kwaliteit.

Conclusie

- Te weinig raamcontracten.
- Iedereen koopt wat ze nodig hebben.
- Stelsel verloopt niet optimaal, wordt aangepast.

NEVI

Voor meer informatie over inkoop ben ik op bezoek geweest bij de NEVI. Sinds 1956 staat NEVI pal voor de professionalisering van het inkoopproces, zowel binnen het bedrijfsleven als bij de overheid. NEVI is één van de grootste nationale verenigingen van inkopers ter wereld. Voor de broodnodige theoretische verdieping van het vakgebied stimuleert en faciliteert NEVI onderzoek en onderwijs.

Tijdens dit bezoek heb ik gesproken met dhr. J. Weinstock. Dhr. J. Weinstock is erg geïnteresseerd in het vakgebied inkoop en zit al lang in het vak. Hij heeft mij advies gegeven over de aanpak van mijn onderzoek. Samen met hem heb ik besproken, wat belangrijke informatie is voor mijn onderzoek is. Hij heeft mij 2 syllabi's meegegeven om zo relevante informatie te hebben voor mijn onderzoek.

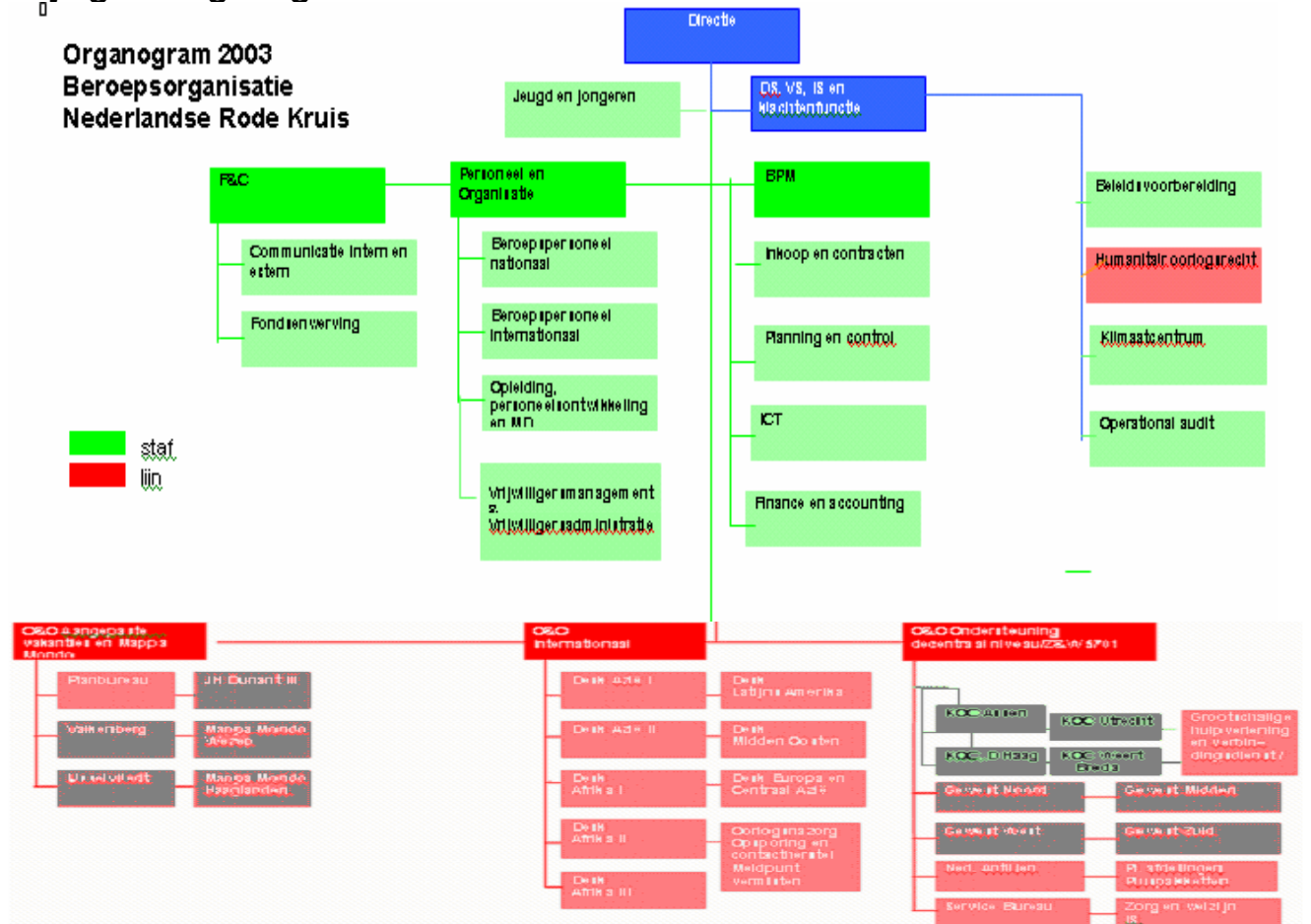
Bijlage 4 Wanneer, wat onderzoeken en hoe?

Datum	Subprobleemstelling	Soort onderzoek	Instrumenten
14-02-2004 tot 20-02-2004	Hoe ziet de huidige organisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit?	theoretisch empirisch	Om de cultuur van de organisatie in kaart te brengen is een stukje theorie gebruikt. Om informatie over de organisatie te verkrijgen zijn er open interviews en observaties gehouden.
	Welke theorie kan het beste gebruikt worden om een inkooporganisatie in kaart te brengen?	theoretisch	Boeken, Internet, syllabus, NEVI handleidingen.
20-02-2005 tot 04-03-2005	Wat zijn de trends op het gebied van inkoop? Op welke wijze wordt er ingekocht bij andere organisaties?	theoretisch en empirisch	Boeken, interviews en Internet.
04-03-2005 tot 18-03-2005	Hoe ziet de huidige inkooporganisatie van Het Nederlandse Rode Kruis eruit? Wat zijn de knelpunten uit de huidige situatie? Wat zijn de wensen en eisen van de betrokken partijen? Wat zijn de randvoorwaarden die Het Nederlandse Rode Kruis stelt ten aanzien van de adviezen?	theoretisch empirisch	Met behulp van de onderwerpen van het inkoopmodel (theoretisch) worden er open interviews afgenomen. Ook wordt er geobserveerd. Open interviews en Observaties Open interviews Interviews
18-03-2005 tot 08-04-2005	Welke beleidsadviezen zijn nodig om te komen tot een effectieve en efficiënte inrichting van de inkooporganisatie? Op welke wijze kunnen de beleidsadviezen geïmplementeerd worden? Wat zijn de consequenties van	empirisch en theoretisch	De beleidsadviezen komen tot stand met behulp van de gewenste situatie, de trends, de visie van adviseur en de conclusies uit de huidige inkoop situatie. Boeken en interviews Boeken en brainstormen

	deze beleidsadviezen?	theoretisch en empirisch	
12-04-2005 tot 16-05-2005	Inleveren concept en aanpassen		

Bijlage 5 Organogram

Organogram 2003 Beroepsorganisatie Nederlandse Rode Kruis



externe locaties van Het Nederlandse Rode Kruis

Bijlage 6 Beleidsterreinen

Tot de categorie van de economische keuzen worden bijvoorbeeld gerekend:

- *economisch*
 - *Eén of meerdere leveranciers*: Voor welke producten en diensten worden uit veiligheidsoverwegingen verschillende leveranciers aangehouden? En voor welke wordt juist concentratie bij één leverancier nagestreefd?
 - *Lokale leveranciers*: In hoeverre heeft men voorkeur voor en wil men voorrang geven aan lokale leveranciers of regionale leveranciers? En hoe gaat men vervolgens om met leveranciers van buiten de regio? Moeten die 5 of 10% goedkoper zijn om alsnog de opdracht te kunnen krijgen? Of hebben ze helemaal geen kans?
 - *Global sourcing*: Wil men alleen maar in het eigen land kopen of ook in het buitenland of zelfs over de hele wereld? En hoe wil men dan omgaan met valutarisico's: volledig afdekken of (gedeeltelijk) nemen?
 - *Omvang leverancier*: Hoe groot mag de eigen omzet bij een leverancier zijn? Is men nog gerust als men meer dan 30, 40 of 50% van de omzet van de leverancier uitmaakt?
 - *Uitbesteding*: Welke activiteiten komen voor uitbesteding in aanmerking en welke beslist niet?
 - *Standaardisatie*: In hoeverre wil men aan te schaffen materialen standaardiseren en welke rol speelt inkoop daarbij?

- *Organisatorisch*

Tot de organisatorische keuzen in het inkoopbeleid worden gerekend:

- *Centralisatie*: Welke activiteiten van het inkoopproces wil men centraal en welke decentraal laten uitvoeren?
- *Procedures*: Wat moet in procedures geregeld zijn en moeten die allemaal voor alle afdelingen en alle inkopen dezelfde zijn? Moeten ze ook gedetailleerd zijn vastgelegd?
- *Inkoopdeskundigheid*: Hoe wordt de inbreng van voldoende inkoopdeskundigheid bewerkstelligd? Moet men daarvoor een inkoopafdeling hebben en wat moet die dan doen c.q. wat mogen andere afdelingen dan doen?

- *Ideëel*

De ideële keuzen in het inkoopbeleid hebben vaak het karakter van uitspraken dat men iets niet wil of dat men per se iets wel wil. Per keuze kunnen soms zelfs beide aspecten aan de orde komen, bijvoorbeeld:

- *Milieu*: Worden vervuilende (in gebruik of afval: zure ontkalkingsmiddelen, PVC-materialen) of milieuonvriendelijke (wegwerppallets) producten vermeden en zo ja, tegen welke prijs? Worden juist duurzame en energiezuinige apparaten aangeschaft? En worden leveranciers op het milieuaspect aangesproken?
- *Politiek/economisch*: Worden zaken gedaan met organisaties of landen die ethisch minder verantwoord zijn of worden 'goede' organisaties en landen (Max Havelaar koffie, Robinia hardhout) juist gesteund?
- *Arbeidsvoorwaarden*: Wil men zaken doen met organisaties die naar Nederlandse maatstaven onvoldoende arbeidsvoorwaarden bieden aan hun werknemers (salaris, arbeidsomstandigheden)? Of die

gebruikmaken van kinderarbeid? Of die discrimineren naar geloof, ras of sekse?

- *Ethisch.*

De ethische vragen die spelen rond inkoop raken vaak nauw aan de politiek/economische keuzen in het inkoopbeleid. Uiteraard wordt daarbij in eerste instantie gedacht aan mogelijke belangenverstrengeling en potentieel zelfs aan fraude. Inkopende functionarissen hebben immers relatief veel contact met externen en kunnen grote geldstromen beïnvloeden.

Een ethische code zal dan ook zeker het aspect van zuiverheid in het optreden dienen te omvatten. Daarbij kan het om kleine dingen gaan als het aanbieden van relatiegeschenken, kerstpakketten, kaartjes voor evenementen, en dergelijke. Moeten die helemaal niet worden geaccepteerd (en aangeboden) of alleen tot een bepaald bedrag, of alleen voor de hele organisatie (die ze dan bijvoorbeeld kan verloten aan het eind van het jaar)? Daarachter liggen dan weer vragen als de beschikbaarheid van budgetten voor de inkopende medewerkers (om te voorkomen dat de verkopers per definitie de lunchkosten betalen) en het vermelden van privé-adressen op visitekaartjes, enzovoorts.

Voor het hele inkoopbeleid, inclusief de ethische code die de organisatie wenst te hanteren, is het niet zozeer belangrijk welke keuzen gemaakt worden, het gaat erom dat ze gemaakt worden. De keuzen moeten natuurlijk aansluiten bij het beleid van de organisatie als totaal en onderling consistent zijn. Maar veeleer moet benadrukt worden dat de keuzen vooral duidelijk moeten zijn om houvast te kunnen bieden aan medewerkers die betrokken zijn bij de inkoop.

Bijlage 7 De organisatie van inkoop

De centrale inkooporganisatie

Bij een centrale inkooporganisatie wordt de tactische inkoopfunctie van de organisatie door één specifieke afdeling uitgevoerd. Het voordeel van een centrale inkooporganisatie is dat uitsluitend de afdeling Inkoop de tactische inkoopfunctie uitvoert en er daarom een bundeling van behoeften kan plaatsvinden.

Voordelen van centrale inkoop:

- Efficiëntievoordelen als gevolg van schaalgrootte en specialisatiemogelijkheden.
- Een centrale inkoopfunctie beschikt over een betere onderhandelingspositie, doordat de totale inkoopsom hoger is dan bij decentrale inkoop.
- Een centrale inkoopfunctie bevordert het hanteren van een eenduidig inkoopbeleid per goederen en dienstengroep. Een eenduidig inkoopbeleid is vooral belangrijk bij de goederen en dienstengroep waarbij de onderneming bijvoorbeeld wordt geconfronteerd met problemen in de verkrijgbaarheid.
- Vanuit de centrale inkoopfunctie kunnen eenvoudig initiatieven tot standaardisatie ten uitvoer worden gebracht. Dit leidt tevens tot een beperking van het inkoopassortiment, wat positieve invloed heeft op de schaalgrootte en de onderhandelingspositie van de onderneming.

Nadelen van centralisatie

- Vertraging van de besluitvorming, doordat men met veel ondernemingsbelangen rekening moet houden
- Verhoging van de communicatie en coördinatiekosten, doordat er meer afstemming moet plaatsvinden voordat de daadwerkelijke inkooporder kan worden geplaatst.
- Verlening van de reactietijd, mede als gevolg van de vertraagde besluitvorming en de lange communicatiekanalen.
- Grotere afhankelijkheid van bepaalde gespecialiseerde inkoopfunctionarissen.

De decentrale inkooporganisatie

Bij een decentrale inkooporganisatie vindt de tactische en operationele inkoop door meerdere afdelingen binnen de organisatie plaats. Diverse afdelingen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben en gaan vervolgens, zonder afstemming met andere afdelingen leveranciers selecteren en contracteren. Er is veel draagvlak bij decentrale inkoop, maar veel kansen blijven liggen. Er wordt bij veel leveranciers ingekocht.

De gecoördineerde inkooporganisatie.

Er wordt zowel centraal als decentraal ingekocht.

Bijlage 8 Trends op het gebied van inkoop

Trend 1: outsourcing

Outsourcing, het uitbesteden van niet-kerntaken, kwam in de jaren tachtig op de agenda van inkopers als gevolg van het 'back to the core business' denken. Het is begonnen met het uitbesteden van ondersteunende en facilitaire diensten zoals catering, beveiliging en schoonmaakdiensten. Van de Amerikaanse ondernemingen voert bijvoorbeeld 94% de schoonmaakactiviteiten niet meer zelf uit. De laatste tijd doemt echter een woord op dat duidt op een tegenbeweging: 'insourcing', het weer in huis halen van een activiteit. Door bedrijven bijvoorbeeld toegepast om onder meer de capaciteit van de eigen gereedschapsmakerij volledig in te zetten. Het is de verwachting dat outsourcing een blijvende ontwikkeling zal zijn en insourcing niet de trend zal worden (Wiegerinck 1997).

Toeleveringsnetwerken

Het wordt langzamerhand ook een trend dat ondernemingen steeds meer activiteiten gaan outsourcen die traditioneel dicht bij het interne bedrijfsproces worden gezien, zoals IT-activiteiten, administratie en distributie, en functies als personeelszaken, financiën, marketing en verkoop. Outsourcing is dus als het ware een herstructurering van de traditionele organisatiestructuur en er ontstaan virtuele organisaties of netwerkorganisaties, waarbij ondernemingsgrenzen vervagen. Bedrijfsfuncties worden niet meer intern uitgevoerd, maar extern door toeleveranciers. Aan outsourcing ligt dan ook meestal een partnershiprelatie ten grondslag waarbij wordt samengewerkt met geselecteerde key suppliers en waarin beide partijen op basis van risicodeling samenwerken (Sie 1997a). Dergelijke partnerships bestaan uit samenwerking op meerdere niveaus tussen de leverancier en de verschillende disciplines in de organisatie. Multifunctionele en geïntegreerde teams, waarin professionals uit functies zoals productontwikkeling, research and development, kwaliteit, marketing, productie, distributie en inkoop, in teams samenwerken vormen de basis voor een partnership. Enkele grote bedrijven zullen in staat zijn hoogwaardige toeleveringsnetwerken te ontwikkelen en te managen, waarin zij als 'spin in het web' fungeren. Kenmerk van dergelijke bedrijven is dat zij onderdelen en componenten niet meer zelf produceren en eventueel ontwikkelen, maar dit laten doen bij toeleveranciers onder zeer strikte regie. Bij dergelijke bedrijven komt de nadruk veel minder op productie te liggen, maar veel meer op niet-productiegebonden activiteiten als inkoop en verkoop, ontwerp en engineering (Van Weele en Rozemeijer 1996).

Trend 2: veranderende rol inkoopfunctie

Outsourcing is één van de belangrijkste redenen dat er gedurende de laatste decennia een nieuwe kijk op de inkoopfunctie is ontstaan. De inkoopfunctie heeft zich bij veel bedrijven ontwikkeld van een met name administratief georiënteerde functie ('bestellen') tot een commerciële en soms zelfs tot een strategische functie, verantwoordelijk voor het managen van de 'externe hulpbronnen' van de onderneming. Deze veranderde kijk op de inkoopfunctie is niet zo verwonderlijk, omdat de waarde van de inkoopgoederen en -diensten in industriële ondernemingen veelal meer dan de helft van de totale kosten van de onderneming bedragen. (Gadde en Håkansson 1994). Inkoopquota's van 70-80% zijn tegenwoordig heel normaal. Door meer uit te besteden worden ondernemingen inkoopgevoeliger. Het financiële resultaat van bedrijven wordt afhankelijker van de effectiviteit van inkoopbeslissingen en de wijze waarop deze ten uitvoer worden gebracht. Wanneer 80% van de kostprijs wordt bepaald door ingekochte goederen en diensten, betekent dit dat het belang van de inkoopfunctie voor de totale onderneming toeneemt en ook topmanagement meer aandacht aan de inkoopfunctie zal besteden. Bij een aantal bedrijven kan de inkoopfunctie nog steeds als 'vergeten kostenpost' (of beter: 'winstpost') worden aangeduid. Een bezuiniging van 2% op goedereninkoop heeft immers een groter effect op het bedrijfsresultaat dan een zelfde verkoopprijsverhoging. Niet alleen zijn er directe besparingen te realiseren door de inkoopprijs c.q. de 'cost-of-ownership' van de in te kopen goederen omlaag te brengen, maar

ook door het verbeteren van de inkoopfunctie zelf. Het gaat dus om *wat* er wordt ingekocht en *hoe* dat gebeurt.

In de praktijk vallen de *inkoopfunctie* en de *inkoopafdeling* niet altijd (meer) samen. Goederen en diensten worden ook buiten de inkoopafdeling gekocht. Er zijn dus meer functionarissen dan alleen inkopers die zich bezighouden met het uitoefenen van de inkoopfunctie. De inkoopfunctie kan dan ook gesplitst worden en in dit kader wordt gesproken over de initiële (of tactische) inkoopfunctie en de bestel (of operationele) functie. De initiële inkoopfunctie heeft als verantwoordelijkheid het specificeren, selecteren en contracteren en is vaak een verantwoordelijkheid van de (centrale) inkoopafdeling. De bestelfunctie is het binnen overeengekomen condities afroepen, dan wel bestellen van benodigde goederen inclusief orderbewaking en orderafhandeling. Een taak die waar mogelijk decentraal, veelal door de uiteindelijke gebruiker zelf, wordt uitgevoerd.

'Center led' inkoopfunctie

De splitsing in initiële inkoopfunctie en bestelfunctie is ook herkenbaar in de 'center led' organisatie van de inkoopfunctie. De laatste jaren hebben bedrijven zich gedecentraliseerd in veelal een business unit structuur, waarbij gecentraliseerde corporate afdelingen zijn opgeheven. Ondertussen zijn ondernemingen hiervan terug gekomen, vanwege het gebrek aan onderlinge communicatie, synergie en customer focus, en hebben een zogenaamde 'center led' organisatiestructuur geadopteerd. Deze structuur wordt gekarakteriseerd als heldere visie van topmanagement gecombineerd met bottom-up ondernemerschap en decentrale uitvoering (Van Weele en Rozemeijer 1996). Dezelfde structuur is herkenbaar in de inkoopfunctie: centraal inkoopbeleid, gecombineerd met (waar mogelijk) decentrale uitvoering. Dit betekent ook dat ondernemingen met verschillende productievevestigingen hun gemeenschappelijke inkoopbehoeften combineren, waardoor gecoördineerd inkoopbeleid ontstaat en belangrijke inkoopvoordelen kunnen worden behaald. Van oudsher gebeurde dit reeds voor grondstoffen, maar nu worden ook computerapparatuur en software, kapitaalgoederen en componenten steeds vaker gecoördineerd ingekocht (Van Weele 1997).

Andere rol inkoopafdeling

De veranderingen in de inkoopfunctie hebben geleid tot significante veranderingen in de rol en positie van de inkoopafdeling. De inkoopafdeling heeft als taak toegevoegde waarde aan de onderneming te leveren, kan zij dat niet dan heeft de inkoopafdeling geen bestaansrecht meer. Onder meer resulteert dit in een herdefiniëring van de primaire inkooptaken en verantwoordelijkheden in de relatie met andere interne afdelingen (Van Weele en Rozemeijer 1996). Zo zijn er inkoopafdelingen die als zelfstandige profitcentra opereren binnen het eigen bedrijf. De gebruiker/interne klant is daarbij vrij om zelf te bepalen of hij de inkoopafdeling wil inschakelen. Als hij er voor kiest de inkoopafdeling in te schakelen, betaalt hij voor de geleverde diensten van de inkoopafdeling. De gebruiker zal dus een overweging moeten maken of hij zelf zal inkopen of dat hij dat laat doen tegen betaling. Door deze constructie is de inkoopafdeling genoodzaakt zich te bewijzen en toegevoegde waarde te leveren aan de onderneming. Verder ontstaan er, net zoals bij verkoop, ook in inkoopafdelingen accountmanagementstructuren. Accountmanagers worden aangesteld om de relatie met de belangrijkste leveranciers in stand te houden en contacten met deze leveranciers te coördineren. Daarnaast worden accountmanagers aangesteld om de relatie met de interne klant te onderhouden. Dit kan een optie zijn bij functioneel ingerichte inkoopafdelingen die te maken hebben met interne klanten (bijvoorbeeld business units) die uit meerdere inkoopgroepen goederen en diensten kopen.

Betrokkenheid van inkoop bij productontwikkeling

Het belang van de inkoopfunctie voor de onderneming heeft er ook toe geleid dat inkoop (afdeling of functie) vaker wordt betrokken bij productontwikkeling. Het ontwikkelen van nieuwe producten is veelal een kostbare en risicovolle aangelegenheid, omdat productlevenscycli en terugverdiëntijden steeds korter worden en doorlooptijden van ontwikkelingsprojecten zeer kritisch zijn. De door bedrijven meest genomen maatregel om dit te ondervangen is samenwerking op het gebied van productontwikkeling met externe

partners, waarbij leveranciers één van de belangrijkste partijen vormen. Zij worden bij technische ontwikkel- en ontwerpproces betrokken op initiatief van inkoop. Doel is door uitwisseling van ideeën tot verbeteringsacties te komen aan beide zijden. Deze werkwijze leidt er ook toe dat geleidelijk de grenzen tussen beide ondernemingen vervagen. Leveranciers worden als verlengstuk van de eigen onderneming beschouwd, dat even goed, zo niet beter, moet worden aangestuurd en gemanaged als de eigen, interne afdelingen. Ook hier ontstaat dan weer een netwerkorganisatie. Een en ander kan er ook toe leiden dat leveranciers vroegtijdig in de ontwikkelingsfase van nieuwe producten worden betrokken ('early supplier involvement') en vaak daadwerkelijk hun werkplek hebben binnen de organisatie van de afnemer (uitbesteder) gedurende die fase. Omgekeerd kan het zo zijn dat engineers van de uitbesteder op het moment van het voorbereiden van de proefproducties bij de leverancier zijn gestationeerd om te ondersteunen bij het opstaren van produktielijnen. (Biemans en Wijnstra 1997; Van Weele 1997).

Inkoop kan een bijdrage leveren aan productinnovaties door niet alleen het initiëren en begeleiden van technologische samenwerking met specifieke leveranciers, maar ook door het intern beschikbaar stellen en verspreiden van kennis met betrekking tot inkoopmarkten en specifieke leveranciers (Botter en Wijnstra 1996). Inbreng van inkoopdeskundigheid in een vroeg stadium van het ontwikkelproces is dus ook nog om een andere reden gewenst. De leverancierskeuze wordt in de praktijk voor een belangrijk deel bepaald door de specificatie. Deze is, eenmaal vastgelegd, vaak moeilijk en tegen hoge kosten te veranderen. Vanuit een commercieel oogpunt is het onwenselijk dat specificaties naar een bepaalde leverancier worden toegeschreven. Inkoop komt in dat geval niet zelden met een monopolist te zitten, waarmee het moeilijk onderhandelen is. Inkoop moet de aanwezige product- en marktkennis optimaal aan wenden ten behoeve van het productontwerp. Sommige vooruitstrevende inkoopafdelingen hebben voor dit doel specialisten ingezet (soms aangeduid als procurement engineers) die een verbindende schakel tussen inkoop en het constructiebureau of ontwikkelingsafdeling vormen (Wijnstra 1997). De integratie van inkoop bij productontwikkeling heeft ook steeds vaker tot gevolg dat ook hier een multifunctionele benadering wordt gevolgd, waarin professionals uit meerdere disciplines in teams samenwerken.

Trend 3: trends in operationele activiteiten

Operationele activiteiten binnen de inkoopfunctie hebben betrekking op de 'dagelijkse gang van zaken' binnen de inkoopfunctie of beïnvloeden deze. Ook hierin zijn bepaalde trends te onderkennen die vooral betrekking hebben op de verhoging van de inkoop efficiency. Een voorbeeld van een blijvende ontwikkeling die veel invloed heeft op de operationele inkoop is het raamcontract, waarmee de gebruiker rechtstreeks bij de leverancier kan bestellen binnen van tevoren vastgestelde voorwaarden. Met name Internet, maar ook de Purchasing card, zullen de komende tijd veel invloed hebben op de operationele taken binnen de inkoopfunctie.

Internet/extranet

Internet wordt inmiddels al gebruikt in de inkoopfunctie en het gebruik zal de komende jaren nog aanzienlijk toenemen. De toepassing van internet binnen leveranciers-afnemers markten is veelzijdig. Internet kan de functie van marktplaats vervullen waarin vragers en aanbieders elkaar kunnen ontmoeten. Bijvoorbeeld doordat Internetproviders als makelaar optreden tussen inkoper en aanbieder door pagina's samen te stellen met dezelfde (standaard)producten van meerdere leveranciers. Ook van het auction concept wordt veel verwacht. Hier treedt de provider op als intermediair tussen inkoper en leveranciers die kunnen bieden op een order. (Brands 1997) Ook valt te denken aan extranetverbinding tussen twee bedrijven, waarbij relevante databases van twee samenwerkende bedrijven worden gekoppeld. Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk voor inkopers om met behulp van een password on-line bestellingen te doen of orders te volgen. Met name het aanvragen van offertes en prijsopgaven, bestellen, orderbevestiging en het opvragen van de status van een order zijn inkoopactiviteiten die relatief veel inkoopafdelingen via Internet willen doen (Telgen 1997).

Purchasing Card

Met purchasing cards (ook wel 'procurement cards' genoemd) kunnen gebruikers zelf frequent aangeschafte items met lage waarde aanschaffen. Dit systeem wordt tot nu toe voornamelijk in de VS toegepast. De purchasing card is vergelijkbaar met de normale creditcard en wordt ook door dezelfde maatschappijen versterkt. De kaarthouder plaats zijn order rechtstreeks bij zijn toeleverancier onder vermelding van zijn kaartnummer, waarna de leverancier door de cardmaatschappij wordt betaald. De cardmaatschappij stuurt vervolgens eens in de zoveel tijd een geconsolideerde rekening naar de afnemer. Voordelen voor de inkopende organisatie zijn onder meer: minder betalingen door geconsolideerde rekeningen, het vrijmaken van inkoopmedewerkers voor belangrijker inkooptaken en 'empowerment' van medewerkers door het delegeren van inkoopverantwoordelijkheden. Bovendien kan met behulp van de purchasing card ook het aantal leveranciers worden verminderd, doordat er van te voren een beperkt aantal leveranciers kan worden geselecteerd waar de card werkt. Een belangrijk voordeel voor toeleveranciers is dat er binnen een paar dagen betaald wordt (Andriessse 1995).

Inkoopsamenwerking is een onderwerp dat hoog in het vaandel staat. Het kan publieke organisaties veel voordelen opleveren, zoals besparen van tijd en geld, betere contractvoorwaarden, meer product voor hetzelfde geld en benutten van elkaars kennis en ervaring. Inkoopsamenwerking staat in de belangstelling. Overal in Nederland worden meer en meer inkoopsamenwerkingsverbanden tussen onafhankelijke organisaties opgericht. De aanleiding tot samenwerken in inkoop ligt veelal in een wens tot het behalen van kostenbesparingen. Ook speelt de algemene toenemende noodzaak tot professionalisering van inkoop hierin een belangrijke rol. Door deze professionalisering zien steeds meer organisaties mogelijkheden om onder meer krachten te bundelen en dubbelwerk te reduceren. Andere zaken die meespelen zijn e-procurement mogelijkheden, tekorten aan gekwalificeerde inkopers, uitbesteden van delen van de inkoopfunctie,

Trend 4: inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking is dus het samen bundelen en of delen van informatie & expertise, hulpmiddelen en of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties.

Het begrip inkoopsamenwerking wordt vaak geassocieerd met gezamenlijk aanbesteden. Inkoopsamenwerking is echter een veel breder begrip; het kent meer aspecten *het* dan gezamenlijk aanbesteden alleen. We definiëren inkoopsamenwerking als: *samen bundelen en/of delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties* (Veeke, 2002).

Waarom wel samenwerken

Inkoopsamenwerking in de breedste zin van het woord kent verschillende voordelen, maar er zijn ook redenen om niet tot samenwerking over te gaan. Het is nuttig om de mogelijke voor- en nadelen te onderkennen, zodat een organisatie intern kan afwegen in hoeverre inkoopsamenwerking wenselijk is.

Redenen om samen te werken op inkoopgebied zijn onder meer de volgende:

- Het bundelen van volumes leidt tot kortingen en betere inkoopvoorwaarden;
- Het delen van hulpmiddelen, capaciteit en infrastructuur op inkoopgebied en het verhogen van de bezettingsgraad leidt tot kostenbesparingen;
- Mogelijkheden tot specialisatie: iedere samenwerkingspartner kan zich specialiseren in een bepaald inkooppakket of deel van het inkoopproces;
- Samenwerken leidt tot het verminderen van transactiekosten en tot spreiding en reductie van risico's. Bijvoorbeeld doordat het samenwerkingsverband als geheel belangrijker is voor de leverancier dan de individuele organisaties afzonderlijk;
- Door product- en marktinformatie, kennis en ervaring te delen, hoeft het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden te worden;

- Samen sta je sterker en kun je inkoop tegenwicht bieden aan een eventueel geconsolideerde leveranciersmarkt;
- Bij samen inkopen wordt je veel meer gedwongen de specificatie- en selectiefase goed te doorlopen;
- Inkoop samenwerking kan leiden tot samenwerken op andere terreinen tussen de partners. Houd wel doorlopend in de gaten dat samenwerking geen doel op zich is, maar altijd een middel moet zijn!

Waarom niet samenwerken

De hieronder vaak genoemde nadelen van inkoop samenwerking zijn veelal geen

'goede' redenen om niet tot samenwerking over te gaan:

- "De eigen inkoopfunctie is onvoldoende op orde". Dit argument geldt alleen als intern meer bespaard kan worden met een gelijke inzet dan via een samenwerkingsverband. Realiseer wel dat geen enkele inkoopfunctie perfect functioneert. Daarnaast kan er veel worden geleerd van andere inkoopfuncties als er wordt samengewerkt;
- "De belangen van lokale leveranciers willen we te allen tijde blijven behartigen". Sommige samenwerkingsverbanden noemen het juist een voordeel van samenwerken dat lokale belangen minder belangrijk zijn dan de belangen van het geheel;
- "We hebben onvoldoende tijd om in samenwerken te investeren". Met inkoop samenwerking kan na een opstartfase juist tijd worden bespaard, bijvoorbeeld door het reduceren van dubbelwerk;
- "We hebben de mogelijkheid nog niet gehad". Mogelijkheden tot inkoop samenwerking dienen zich niet altijd zomaar aan, een organisatie zou in een dergelijk geval actief op zoek kunnen gaan. Er zijn ook gegronde redenen te noemen om niet samen te werken op inkoop gebied:
- De coördinatie van het inkoopproces wordt complexer door het grotere aantal betrokkenen en de grotere 'scope' van het project;
- Binnen een samenwerkingsverband trek je niet meer alleen aan de touwtjes: de zeggenschap vermindert en de kans bestaat dat huidige specificaties en leveranciers losgelaten moeten worden;
- Door het grotere aantal betrokkenen en de noodzakelijke afspraken vermindert de flexibiliteit, onafhankelijkheid en het vermogen om snel te reageren op veranderingen in de markt;
- Het mag niet als het samenwerkingsverband erg groot wordt (Nederlandse Mededingingsautoriteit);
- Leveranciers kunnen weerstand bieden (bijvoorbeeld middels backdoor-selling). Als het samenwerkingsverband te groot wordt voor kleine leveranciers kan eventueel in percelen aanbesteed worden;
- Angst voor het delen van gevoelige informatie en 'parasieten' die profiteren van een onevenredige verdeling van de baten en de lasten van inkoop samenwerking;
- De interne weerstand of verschillen tussen de mogelijke partners in grootte, inzet, ervaring zijn te groot om de samenwerking tot een succes te kunnen maken;
- Er bestaat een kans dat het inkoop samenwerkingsverband niet tot succes leidt door bijvoorbeeld een verkeerde keuze voor de organisatievorm. Er worden risico's genomen als men begint met samenwerken.

Bijlage 9 Gemeenschappelijke inkoop samenwerking

INKOOP

Patrick Tazelaar

INKOOPSAMENWERKING IN DE PUBLIEKE SECTOR LOONT

Op veel plekken in de Nederlandse publieke sector worden de potentiële voordelen van inkoop samenwerking niet aangeboord. Opvallend, maar tegelijkertijd begrijpelijk: het is niet eenvoudig om bij het ontbreken van centrale regie - bijvoorbeeld duidelijke wetgeving die samenwerking verplicht stelt of aantrekkelijk maakt - een samenwerkingsinitiatief 'van beneden af' succesvol tot stand te laten komen. Terwijl in de praktijk inkoop samenwerking, behoudens enkele uitzonderingen, in feite uitsluitend 'bottom up' tot stand komt.

Inkoop samenwerking in de publieke sector beoogt de professionaliteit van inkoop uit publieke middelen te verbeteren met speciale nadruk niet op de doelmatigheid of rechtmatigheid van het inkoopproces, maar juist op de doelmatigheid ervan. Daarbij gaat het om inkoop samenwerkingsvormen tussen - vanuit nationaal perspectief gezien - gedecentraliseerde publieke inkopers als gemeenten, provincies, ziekenhuizen, politiekorpsen, woningbouwcorporaties etc. Het betreft dan zogenaamde 'horizontale' samenwerkingsvormen: organisaties met vergelijkbare inkoop-behoefte die besluiten (delen van) het inkoopproces gezamenlijk uit te voeren.

HISTORIE

Het bestaan van inkoop samenwerkingsvormen is niet nieuw en heeft weinig toelichting: door de decennia (en eeuwen) heen hebben inkopers de inkoopkrachten gebundeld en inkoopconsortia gevormd. Grote bedrijfstakingen (supermarkketens, retail) ontlenen zelfs hun bestaansrecht aan het vermogen door bundeling van vraag doeltreffender (bijvoorbeeld: goedkoper, sneller) in te kopen, en haar klanten - ten dele - te laten meeprofiteren van de geboekte schaalvoordelen. Ook in de publieke sector zijn voldoende voorbeelden voorhanden van op effectiviteit gerichte inkoop samenwerkingsvormen: in Nederland

zullen velen zich het Rijks Inkoop Bureau (RIB) herinneren.

Onderzoek² wees echter uit dat er in de Nederlandse publieke sector een andere vorm van inkoop samenwerking op steeds grotere schaal de kop op steekt: samenwerkingsvormen gericht op doelmatigheid (één Europese aanbesteding voor tien gemeenten uitvoeren is goedkoper dan tien losse aanbestedingen), of het oplossen van een expertise- of capaciteitsprobleem (specifieke expertise verzamelen voor complexe inkoopprojecten is één keer misschien mogelijk, tien keer niet). Inmiddels zijn vele voorbeelden te noemen, variërend van het gebundeld aanbesteden van WVG (Wet Voorzieningen Gehandicapten)-verstrekkingen door gemeenten en het regionaal organiseren en aanbesteden van vraagafhankelijk vervoer, tot het gezamenlijk inkopen van digitale communicatieapparatuur door de gezamenlijke Nederlandse politie, brandweer, en ambulancesector. Ook de vanuit de projectdirectie PIA geïnitieerde rijksbrede aankoop van bijvoorbeeld post en wagenpark mag op dit lijstje niet ontbreken.

Interessant aan deze ontwikkeling is het feit dat deze niet het gevolg is van (nationale) beleidskeuzes, de meeste recente initiatieven in en vanuit de rijks-overheid gericht op professionalisering

van inkoop in de publieke sector ten spijt, maar wellicht juist het gevolg is van het ontbreken daarvan. De ontwikkeling is dan ook het resultaat van een bottom up proces waarbij decentrale publieke inkoopers zich realiseren dat het individueel belang gediend wordt door het collectief belang te ondersteunen. Dit is opzienbarend te noemen aangezien het onderwerp direct gerelateerd is aan vraagstukken rond de optimale organisatie van centrale en decentrale publieke taken die het onderwerp inkoop overstijgen.

INITIATIEVEN PUBLIEKE SECTOR

Het zijn de gemeenten, ziekenhuizen en politiekorpsen zelf die, ondanks de vaak sterk ontwikkelde identiteit en gevoelens van decentraal bestaansrecht, onderkennen dat het gedecentraliseerd opbouwen en onderhouden van specifieke inkoopexpertise een 'ontwerpfout' is die om oplossing vraagt. Het is ondenkbaar dat bijvoorbeeld individuele McDonalds-franchises een eigen inkoopafdeling er op na zouden houden, ook al is het inkoopvolume van de individuele vestigingen ongetwijfeld aanzienlijk. In feite is het met een gemeente die specifieke inkoopexpertise in huis haalt om WVG-verstrekingen in te kopen precies hetzelfde.

Er zijn goede redenen te bedenken waarom de publieke sector zich in een ander stadium van rationalisatie bevindt van dit soort bedrijfsprocessen dan de private sector, waarin strategische allianties en overnames onder druk van de oprukkende globalisering aan de orde van de dag zijn. De publieke sector treedt ten slotte op als hoeder van nationale identiteit, de soms evidente (schaal)voordelen van internationale samenwerking ten spijt (vergelijk de vorming van een Europese monetaire unie en de sentimenten die gepaard gaan met de invoering van de Euro). De lagere overheid speelt een vergelijkbare rol op nationaal niveau. Er kunnen dan ook vraagtekens geplaatst worden bij hoeveel rationalisatie en consolidatie die de burger (en trouwens ook de ambtenaar) bereid is te accepteren.

De redenering kan echter ook worden omgedraaid: hoeveel is de burger bereid te betalen voor de veronderstelde verschillen en eigen identiteit van gemeenten, politiekorpsen en ziekenhuizen? Kan het College van B&W van een gemeente verantwoordt aan de burger dat een ander schoonmaakcontract is afgesloten dan bij de buurgemeente? Kan de Korpschef van een politiekorps verantwoordt

dat met andere communicatieapparatuur wordt gewerkt dan bij het buurkorps? En kunnen zij verantwoordt dat hier om die reden door de belastingbetaler meer voor betaald dient te worden?

Door de recente inkoop Samenwerkingsinitiatieven lijken deze vragen met een 'nee' te worden beantwoord, al dient hier iets genuanceerder naar te worden

VERANTWOORDING AAN BURGER VERGT BETERE STURING

gekeken. Ondanks het feit dat bovenstaande vragen ongetwijfeld gesteld worden in de lagere overheid zijn de besturingsmechanismen en incentive (prikkel) systemen er niet op ingericht om dergelijke vragen leidend te laten zijn voor managementbeslissingen. Als een gemeente met een wat buitenissige keuze voor zijn schoonmaakcontracten gewoon binnen de begroting blijft zal er weinig aanleiding zijn om het inkoopproces te heroverwegen: het niet beschikbaar (of: begroot) hebben van de specifieke expertise om communicatieapparatuur in te kopen is een veel urgenter probleem! En daar is meteen een driver om inkoop Samenwerking te overwegen.

DRAAGVLAK OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

Bij samenwerkingsvormen die zijn ontstaan, zie je dat ze na verloop van tijd weer ter ziele gaan of slechts in beperkte mate succesvol zijn. Na het eerste initiatief tot samenwerken, veelal gekoppeld aan een acuut probleem of specifieke materie, wordt het lastiger om de samenwerking boven water te houden. Met name structurele samenwerkingsvormen hebben hier veel 'last' van.

Voor structurele samenwerkingsvormen is het noodzaak om het draagvlak en commitment op verschillende niveaus te borgen. Lukt dat niet, dan blijft de samenwerking of een papieren tijger of hangt de samenwerking op de vechtlust van enkele goedwillenden.

Vaak wordt het zogenaamde middenmanagement overgeslagen bij het vergaren van commitment. Daar zit nu net de sleutel tot succes. De besluitvorming over specifieke beleidsgebieden of budgetten ligt namelijk niet bij de inkoop en ook niet bij de algemeen directeur, maar is door gemandateerd naar de midden-

manager. De machtspositie van deze functie kent daarmee een stevige basis. Alleen als de middenmanager zich committeert aan de samenwerking kan een besluit worden genomen over de specifieke materie. Werkt de middenmanager niet mee, dan is het maar de vraag of het escalatieniveau naar de algemeen directeur werkt omdat deze immers de middenmanager nog vaak genoeg nodig heeft voor andere besluiten (uitruilproces). Bij het vormgeven van een inkoop Samenwerkingsvorm moet dan ook ruim aandacht worden besteed aan het commitment van de tussenlaag.

ONBENUT VERBETERPOTENTIEEL

Bij het uitblijven van duidelijke top down sturing vanuit de politiek op de wijze waarop inkoopuitgaven uit publieke middelen centraal, gecoördineerd of gedecentraliseerd zouden moeten plaatsvinden, zullen we onze hoop op een meer gestroomlijnde overheidsinkoop voorlopig moeten vestigen op decentrale inkoop Samenwerkingsinitiatieven die met name gericht zijn op het oplossen van min of meer acute problemen.

De lagere overheid blijft echter ook structureel een enorm potentieel kennen voor verdere rationalisatie van overheidsinkoop: de lagere overheid kent immers enkele van de traditionele barrières voor inkoop Samenwerking zoals afwijkende bedrijfsdoelstellingen en concurrentie tussen Samenwerkingspartners niet. Dit potentieel is vooralsnog grotendeels onaanbeoordeld.

NOTEN

1 'Verticale' vormen van inkoop Samenwerking zoals co-makership tussen koper en leveranciers, in de publieke ruimte wel Publiek Private Samenwerking (PPS) genoemd blijven hier buiten beschouwing.

2 PwC Consulting, 1999



AUTEUR

Ir. P.A.C. Tazelaar is managing consultant bij Significant;
Patrick.Tazelaar@significant.nl

Gemeentelijke inkoop samenwerking

Vertrouwen speelt sleutelrol

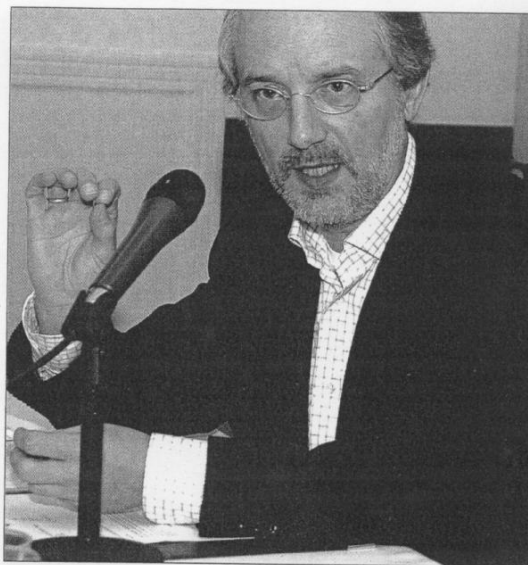
Terwijl gemeenten niet lang geleden veelal op toevallige basis samenwerkten op het gebied van inkoop, pakken zij dit tegenwoordig steeds systematischer aan. Inkopers en aanbesteders zoeken elkaar op. Waarom? Om voordelen te behalen en ... uit pure noodzaak.

Dennis Mensink*

Overal in Nederland worden inkoop samenwerkingsverbanden tussen onafhankelijke organisaties opgericht, met name in de publieke sector. Inkoop samenwerking wordt vaak geassocieerd met alleen gezamenlijk aanbesteden. Volgens Fredo Schotanus, die aan de Universiteit Twente promoveert op inkoop samenwerking, is het echter een veel breder begrip. 'Inkoop samenwerking kent meer aspecten dan gezamenlijk aanbesteden alleen, zoals het bundelen en delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en volume.' Op die manier kan de samenwerking veel voordelen opleveren, zoals besparingen van tijd en geld, betere contractvoorwaarden, meer product voor hetzelfde geld en het benutten van elkaars kennis en ervaring. Schotanus is van mening dat gemeenten in eerste instantie 'niet te groot' moeten beginnen. 'Bouw eerst vertrouwen op. Het is belangrijk dat je hetzelfde denkt over het samenwerkingsverband. Willen we in de toekomst bijvoorbeeld wel hetzelfde? Als alle gemeenten een inkoopscan doen, is bekend welke gemeente waar interesse in heeft. Pas de samenwerking hierop aan.'

Goede afspraken

'Voorheen werkten gemeenten ook al samen, maar toen gebeurde dat meer op incidentele basis', zegt Jan Telgen, hoogleraar Inkoopmanagement aan de Universiteit Twente en partner bij Significant, inkoopadviesbureau in de publieke sfeer. Gevraagd om een schatting stelt Telgen dat driekwart van de



Jan Telgen: 'Nederland is wat betreft Europees aanbesteden zeker niet het braafste jongetje van de klas.'

450 Nederlandse gemeenten zich 'op de een of andere manier' bezighoudt met inkoop samenwerking. Gemeentelijke samenwerkingsverbanden op het gebied van inkoop ontstaan volgens Telgen om de volgende redenen. 'Sommige samenwerkende gemeenten willen betere resultaten en kostenbesparingen behalen. Andere doen het meer

was bijvoorbeeld degene die de lantaarnpalen inkoopt. Vandaag de dag houdt de inkoper zich echter steeds meer bezig met primaire inkoop, vaak in samenspraak met beleidsmedewerkers die over de benodigde kennis beschikken. Telgen: 'Het is niet verkeerd dat de beleidsmedewerker de lantaarnpalen in

'Door kennis uit te wisselen, kunnen gemeenten veel besparen'

uit noodzaak. Die zijn vaak zelf te klein om een inkoper in dienst te nemen. De algemeen toegenomen noodzaak tot professionalisering van inkoop speelt hierbij een belangrijke rol.'

Volgens Telgen verzorgde de gemeentelijke inkoper vroeger alleen de facilitaire zaken. De verschillende beleidsmedewerkers waren verantwoordelijk voor de primaire inkoop. Een beleidsmedewerker openbare werken

koopt, als hij maar gebruikmaakt van de kennis die aanwezig is over inkoop. Gemeenten die overgaan op gezamenlijk inkoop richten zich nog altijd voornamelijk op het facilitaire gedeelte. Telgen: 'Het begint vaak met tastbare producten, zoals stoelen, tafels, potloden.' De inhuur van diensten, zoals uitzendorganisaties, uitzendmedewerkers en onderzoek- en adviesbureaus is volgens de hoogleraar 'moeilijker'

dere gemeente dit. 'De ene gemeente is bijvoorbeeld gespecialiseerd in de inkoop van ICT, de andere in de inkoop van hulpgoederen', legt Schotanus uit. Risico's van het carpoolen zijn onder meer de afhankelijkheid van de expertise van de partners en het ver-

lies van kunde in de eigen organisatie. Wat als het verband wordt opgebroken en de eigen organisatie plotseling weer zelf alles moet gaan aanbesteden? Het *konvooi* is een intensieve eenmalige vorm van samenwerken: met z'n allen rijden de gemeenten naar dezelfde

bestemming. In de konvooivorm zijn alle organisaties min of meer betrokken bij het gehele inkoopproces. Het *formule 1-team* is volgens Schotanus de meest intensieve vorm van samenwerken met de meeste gezamenlijke activiteiten. Alle organisaties spelen een

Stedendriehoek: eerlijk delen



daarom het startschot voor gemeentelijke inkoop samenwerking in de Stedendriehoek, allereerst voor een pilotperiode van twee jaar. Daarna vindt de evaluatie plaats. Initieel zouden twaalf gemeenten samenwerken. Als gevolg van de ge-

Eens per maand vindt regulier overleg plaats. Meiling: 'We bespreken de lopende en potentiële nieuwe projecten. Niemand is verplicht aan aanbestedingstrajecten deel te nemen, maar als je bent ingestapt en het definitieve bestek is gereed, dan kun je niet meer uit-

'Kleinere gemeenten hebben vooralsnog vaak het meeste profijt'

De gemeente Apeldoorn begon in 1998 met de ontwikkeling van haar inkoopbeleid. Niet veel later volgden Deventer en Zutphen. De drie grootste regionale gemeenten uit de regio Stedendriehoek besloten daarop de koppen bij elkaar te steken. 'Gezamenlijk inkoop van elektriciteit was onze eerste grote kans', vertelt Johan Meiling, inkoopadviseur van de gemeente Deventer. 'Andere kleinere gemeenten in de Stedendriehoek hadden ook interesse en schoven aan.' De drie gemeenten inventariseerden daarop hoeveel interesse de overige gemeenten in de regio hadden voor structurele inkoop samenwerking. De uitkomst was duidelijk. In september 2004 klonk

meentelijke herindeling zijn dit er acht geworden. Meiling, een van de initiatoren van het samenwerkingsverband: 'Onderling verschillen de gemeenten sterk als het gaat om de mate van inkoopprofessionalisering. Allemaal delen we in de voordelen door verbeterde volumecontracten, kleinere gemeenten hebben voorsnog vaak het meeste profijt.' De toegevoegde waarde van kleinere gemeenten ligt volgens Meiling ook 'op het gebied van 'materiedeskundigheid vanwege de brede oriëntatie'. Elke gemeente betaalt eenzelfde gedeelte van de basiskosten. Deze worden voornamelijk gevormd door de voorzitter, een externe, om te behoeden dat een van de grotere gemeenten haar stempel op de samenwerking zou drukken.

stappen.' Dat veel van de samenwerking geschiedt op basis van vertrouwen blijkt bij de aanbestedingen; elke gemeente besteedt daar voor eigen verantwoording tijd aan. een van de gemeenten levert bovendien de projectleider. Op een gezamenlijk contract voor kantoorartikelen hebben de deelnemende gemeenten al veel bespaard. 'Dat is een van de 'quick wins' die elke inkoper meteen pakt', zegt Meiling. 'Nog succesvoller was de aanbesteding van WVG-middelen, zoals rolstoelen. Hieraan hebben alle gemeenten uit de regio Stedendriehoek deelgenomen met een optimale inbreng en uitwisseling van kennis en deskundigheid. Vorig jaar liep het gezamenlijke elektriciteitscontract af. Via een e-auction hebben we ook daarvoor samen een nieuw contract in de wacht gesleept.'

Advertentie

Wie wijst u de weg bij Capgemini?

www.REKLASPITS.nl

Bewegwijzering | Lichtreclame | Formulestyling

belangrijke rol in een dergelijke vorm: monteurs, coureurs en het management zijn allen regelmatig betrokken bij het rijden van nieuwe wedstrijden. In een formule 1-verband vergaderen de deelnemende organisaties regelmatig voor het oppakken van nieuwe gezamenlijke aanbestedingen en het vervolgen van bestaande. 'Bij de aanbestedingen die gezamenlijk worden gedaan, kunnen gemeenten van elkaar leren. Als grotere organisaties gezamenlijk willen aanbesteden, gebeurt dit doorgaans in de vorm van een konvooi of een formule 1-team. Dan kan namelijk voldoende invloed worden uitgeoefend op de specificaties.'

Van theorie naar praktijk

De afgelopen jaren zijn diverse publicaties verschenen waarin inkoop-samenwerking een rol speelt. *Inkoopsamenwerking van theorie naar praktijk* is een praktisch houvast voor inkoopsamenwerking in de publieke sector. Deze publicatie helpt gemeenten een bredere blik op samenwerking te ontwikkelen: inkoopsamenwerking is immers meer dan gezamenlijk inkopen alleen. F. Schotanus, M. van der Lans en J. Telgen, *Inkoopsamenwerking van theorie naar praktijk*, NEVI, PLA, november 2004, ISBN 9080548669. Ook te downloaden op www.ovia.nl in het 'Dossier Inkoopsamenwerking'.

Verplichting

De verplichting tot Europees aanbesteden is naast kostenbesparing in veel gevallen de aanleiding om de inkoop te professionaliseren. Voor aanbestedingen boven de 237.000 euro dienen gemeenten een advertentie te plaatsen in een Europees medium. Deze verplichting bestaat al ruim vijftien jaar, maar per 1 januari 2004 is in Nederland een nieuwe gemeente- en provinciewet van kracht waarbij accountants in de gaten houden of datgene wat Europees moet worden aanbesteed ook daadwerkelijk Europees wordt aanbesteed.

Nederlandse gemeenten hielden zich tot voor kort niet zo goed aan de Europese regels. 'Nederland is beslist niet het braafste jongetje van de klas', zegt Telgen. 'Omdat gemeenten vaak geen totaaloverzicht hebben van de inkoop van diensten, zoals uitzendwerk, moet inkoop anders worden georganiseerd.'

Bijvoorbeeld door middel van raamcontracten.' Telgen ziet echter ook dat het de goede kant op gaat. 'Op korte termijn zijn gemeenten vooral benauwd voor de wetgeving, voor de langere termijn willen zij hun inkoop efficiënt inrichten. Tien jaar geleden hadden de zeshonderd Nederlandse gemeenten tezamen misschien vijftig inkopers. Nu heeft ongeveer de helft van de gemeenten een of meer inkopers of een inkoopcoördinator. Dat zijn bovendien inkopers van een hoger niveau, die meer inkopen dan alleen pennen en potloden.'

Volgens Telgen lijkt Europees aanbesteden op het eerste gezicht vrese-

lijk ingewikkeld, maar is het op een gegeven moment 'een fluitje van een cent'. 'Steeds meer gemeenten zijn hier inmiddels al heel bedreven in.'

Inkopers hoeven volgens hem niet bang te zijn dat zij hun macht verliezen bij de bepaling met welke partij in zee wordt gegaan: 'Van tevoren moet je heel nauwkeurig en goed bepalen waarop je een aanbesteding beoordeelt. Als je het goed hebt voorbereid, kun je binnen tien minuten bepalen wie er wint. Bij e-tendering kan dat zelfs geautomatiseerd.' Tegelijkertijd moeten gemeenten zich volgens Telgen bewust zijn van het feit dat veel kennis en informatie helemaal niet hoeft te worden ingekocht. 'Door onderling kennis uit te wisselen kunnen gemeenten veel besparen. Bovendien is er heel veel kennis beschikbaar op internet.'

* Dennis Mensink is journalist

Flexibele software voor doelmatig facilitair beheer

Vergroten van inzicht

Verbeteren van planbaarheid

Altijd de juiste operationele informatie

Op tijd de gewenste management informatie

Terugkoppeling naar de klant

Beter (aantoonbare) resultaten

Efficiencyverbetering

Kortom, het professionaliseren van facilitaire processen.

Kijk op www.facilitairbedrijf.info voor het meest flexibele en gebruiksvriendelijke FMIS. Of bel Informatiesystemen Holland bv (ISH) voor meer informatie.

Tel. +31 (0)341 - 423737



Ultimo Facility Management!
Informatiesystemen Holland bv

Bijlage 10 Tekenbevoegdheid

	Tekenbevoegd	Hoogte bedrag
Kamer van Koophandel	Bestuur (2 leden gezamenlijk)	Onbeperkt
	Gevolmachtigden	
	• Gezamenlijke ondertekening door algemeen directeur en adjunct directeur	€ 5.000.000,00
	• Algemeen directeur	€ 1.000.000,00
	• Adjunct directeur	€ 300.000,00
	• Clustermanager BPM	€ 100.000, 00
Interne tekenbevoegdheid	Algemeen directeur en adjunct directeur gezamenlijk	€ 5.000.000,00
	Algemeen directeur	€ 1.000.000, 00
	Adjunct directeur	€ 300.000,00
	Clustermanager BPM	€ 100.000,00
	Clustermanagers	€ 50.000,00
	Middenkader	€ 5.000,00
	Hoofd Inkoop en Facilitaire Zaken	€ 10.000,00

Bijlage 11 Algemene inkoopvoorwaarden van het NRK

Artikel 1 Begrippenlijst

In deze algemene inkoopvoorwaarden worden de hierna genoemde begrippen en uitdrukkingen als volgt gedefinieerd:

- 'het Rode Kruis': de vereniging "het Nederlandse Rode Kruis", gevestigd te Den Haag aan het Leeghwaterplein 27, 2521 CV, of één of meer van de afdelingen of districten van de vereniging "het Nederlandse Rode Kruis", dan wel één of meer van de volgende stichtingen: Stichting Rolstoelbus Hoekse Waard, Stichting Rode Kruis gebouwen Hoogeveen, Stichting Rode Kruis bungalow Eindhoven, Stichting Nationale Rode Kruis Tourralley, Stichting Nationale Rode Kruis Bloesemtocht, Stichting Historische Verzameling Nederlandse Rode Kruis, Stichting Naobercolonne, Stichting Beheer Marnecolonne.
- 'Leverancier': een ieder die jegens het Rode Kruis op grond van enige verbintenis gehouden is tot het leveren van een prestatie.
- 'Voorwaarden': de onderhavige algemene inkoopvoorwaarden.
- 'Goed en/of Goederen': zaken en/of diensten die door de Leverancier worden geleverd aan het Rode Kruis.
- 'Levering': het één of meer Goederen in bezit stellen van, respectievelijk het in de macht brengen van het Rode Kruis en/of eventuele installatie en montage van deze Goederen, onder welke titel dan ook.
- 'Aanvraag': Alle verzoeken namens het Rode Kruis aan Leverancier om een Offerte dan wel een Overeenkomst op te stellen.
- 'Offerte': het schriftelijke aanbod van een Leverancier om tegen een bepaalde prijs een bepaalde hoeveelheid Goederen te leveren.
- 'Offertebevestiging': Het schriftelijk accepteren van de Offerte van de Leverancier door het Rode Kruis.
- 'Overeenkomst': de schriftelijk vastgelegde afspraken zoals overeengekomen tussen het Rode Kruis en de Leverancier.
- 'Raamovereenkomst': Een Overeenkomst waarbij al dan niet vastgestelde aantallen Goederen tegen vooraf vastgestelde prijzen en condities naar behoefte door het Rode Kruis worden afgeroepen.

Artikel 2 Toepasselijkheid

- 2.1** Deze Voorwaarden zijn van toepassing op alle Offertes en Overeenkomsten tot levering van Goederen alsmede op het verrichten van diensten en/of het uitvoeren van werkzaamheden door Leverancier.
- 2.2** Deze Voorwaarden stellen algemene voorwaarden van de Leverancier, onder welke benaming ook, terzijde, onafhankelijk van het moment waarop op die algemene voorwaarden een beroep wordt gedaan.
- 2.3** Afwijkingen van deze Voorwaarden gelden slechts, indien deze uitdrukkelijk schriftelijk zijn vastgelegd in de Overeenkomst tussen het Rode Kruis en Leverancier.

Artikel 3 Totstandkoming overeenkomst

- 3.1** Op een Offerteaanvraag van het Rode Kruis volgt een Offerte van de Leverancier.
- 3.2** Indien een Offertebevestiging volgt op een Offerte van de Leverancier, dan komt de Overeenkomst tot stand op het moment dat de Offertebevestiging door het Rode Kruis wordt verzonden.
- 3.3** Bij Raamovereenkomsten komt de Overeenkomst tot stand telkens op het moment dat de Offertebevestiging voor een (deel) levering binnen het kader van de Raamovereenkomst door het Rode Kruis wordt verzonden.

Artikel 4 Wijziging

- 4.1** Partijen zijn bevoegd de Overeenkomst te wijzigen of aan te vullen. Deze wijzigingen en aanvullingen zijn slechts bindend indien zij schriftelijk overeen zijn gekomen.

Artikel 5 Prijzen

- 5.1** De overeengekomen prijzen genoemd in de Overeenkomst worden geacht alle kosten die zijn gemoeid met de uitvoering van de Overeenkomst te dekken.
- 5.2** Alle prijzen luiden in EURO. De prijs wordt zowel inclusief als exclusief omzetbelasting weergegeven. Indien niet is aangegeven of de prijs inclusief dan wel exclusief omzetbelasting luidt, is zij inclusief omzetbelasting.

Artikel 6 Betaling en facturering

- 6.1** De Leverancier dient per Levering een daarop betrekking hebbende factuur in te dienen. Voor zover de frequentie van Leveringen vaker dan maandelijks is, vindt facturering plaats op basis van maandfacturen. De Leverancier is verplicht op de factuur de prijs en de omschrijving van de Goederen duidelijk te vermelden.
- 6.2** Betaling zal plaatsvinden nadat de Goederen zijn geleverd en na ontvangst van alle bijbehorende documentatie.
- 6.3** Het Rode Kruis zal, mits voldaan is aan lid 1 en 2, haar betaling verrichten binnen 30 dagen na ontvangst van de factuur.
- 6.4** Het Rode Kruis is gerechtigd de betaling (gedeeltelijk) op te schorten indien het Rode Kruis een tekortkoming in de Goederen en/of de eventuele installatie/montage daarvan constateert, voor zover de tekortkoming dit rechtvaardigt.
- 6.5** Betaling van een factuur ontslaat de Leverancier niet van enige garantie of aansprakelijkheid voortvloeiend uit de Overeenkomst.

Artikel 7 Levering

- 7.1** Levering geschiedt franco Rode Kruis locatie op de overeengekomen plaats van Levering, tenzij anders overeengekomen, stipt op het overeengekomen tijdstip, of binnen de overeengekomen termijn.
- 7.2** Overschrijding van een overeengekomen termijn geldt als een toerekenbare tekortkoming van de Leverancier in de nakoming van de Overeenkomst en brengt de Leverancier in verzuim, behoudens indien de tekortkoming niet aan zijn schuld te wijten is, noch krachtens wet of in het verkeer geldende opvatting voor zijn rekening dient te komen.
- 7.3** Zodra de Leverancier weet of behoort te weten dat de Levering niet, niet tijdig of niet naar behoren zal plaatsvinden geeft zij hiervan onmiddellijk schriftelijk bericht aan het Rode Kruis onder vermelding van de omstandigheden die de aanleiding van deze tekortkoming vormen en met een voorstel voor de te nemen maatregelen ter overbrugging. Een en ander laat het bepaalde in artikel 7.2 onverlet.
- 7.4** Indien het Rode Kruis aan de Leverancier verzoekt de Levering uit te stellen, zal de Leverancier de Goederen deugdelijk verpakt en herkenbaar bestemd voor het Rode Kruis opslaan, beveiligen en verzekeren. Eventuele daaraan verbonden kosten kunnen in nader overleg met het Rode Kruis worden doorberekend.
- 7.5** Bij de te leveren Goederen dient een paklijst aanwezig te zijn. Op de paklijst dienen de/dient het ordernummer(s) van het Rode Kruis vermeld te zijn, alsmede het/de itemnummer(s) , aantal(len) en omschrijving(en).

Artikel 8 Verpakking

- 8.1** De Goederen dienen – voor zover nodig – behoorlijk te zijn verpakt en gemerkt en dienen bij normaal vervoer de plaats van bestemming in goede staat te bereiken. De Leverancier is aansprakelijk voor schade veroorzaakt door onvoldoende verpakking.
- 8.2** Alle gebruikte verpakking, uitgezonderd leenemballage, wordt met de Levering van de Goederen eigendom van het Rode Kruis. De Leverancier dient in de bij de Goederen behorende paklijst aan te geven, of goederen in leenemballage zijn verpakt. Leenemballage dient voorts als zodanig duidelijk door de Leverancier te worden gekenmerkt. Indien het gaat om leenemballage met statiegeld, dan dient dit te worden geregistreerd en gespecificeerd op de factuur.

Artikel 9 Eigendomsoverdracht en risico

- 9.1** De eigendom van en het risico voor de Goederen zullen na Levering en nadat het Rode Kruis voor ontvangst heeft getekend op het Rode Kruis overgaan. Het Rode Kruis aanvaardt generlei eigendomsvoorbehoud.
- 9.2** Als de Leverancier op verzoek van het Rode Kruis de Levering uitstelt, zal de eigendom van de Goederen op het Rode Kruis overgaan op de datum die daartoe nader tussen het Rode Kruis en de Leverancier wordt overeengekomen. Op verzoek van het Rode Kruis dient de Leverancier vanaf het moment van eigendomsoverdracht de Goederen op te slaan. De Leverancier vrijwaart het Rode Kruis voor verlies of beschadiging van de Goederen alsmede voor uitoefening van rechten door derden, totdat de Goederen bij het Rode Kruis zijn geleverd op de overeengekomen plaats of plaatsen en het Rode Kruis voor ontvangst heeft getekend.

Artikel 10 Kwaliteit en keuring

- 10.1** De Leverancier staat ervoor in dat de geleverde Goederen en eventueel de installatie en/of montage daarvan beantwoorden aan hetgeen is overeengekomen, beschikken over de eigenschappen die zijn toegezegd, vrij zijn van gebreken, geschikt zijn voor het doel waarvoor zij zijn bestemd en voldoen aan de wettelijke vereisten en overige overheidsvoorschriften, waaronder mede verstaan Europese wet- en regelgeving, alsmede aan de hoogste eisen van de binnen de branche gehanteerde veiligheids- en kwaliteitsnormen c.q. certificering, alle zoals deze gelden ten tijde van de Levering.
- 10.2** Indien naar het oordeel van het Rode Kruis een eventuele expiratiedatum van de te leveren Goederen zich te dicht bij het tijdstip van Levering bevindt, is het Rode Kruis bevoegd deze Goederen te weigeren, tenzij dit, gelet op de omstandigheden, kennelijk onredelijk zou zijn.
- 10.3** Keuring, controle en/of beproeving door het Rode Kruis of door daartoe door het Rode Kruis aangewezen personen of instanties kan plaatsvinden zowel voorafgaande aan de Levering als tijdens of na de Levering.
- 10.4** De Leverancier verleent hiertoe toegang tot de plaatsen waar de Goederen worden geproduceerd of zijn opgeslagen en verleent medewerking aan de gewenste keuringen, controles en beproevingen en verstrekt voor haar rekening de benodigde documentatie en inlichtingen.
- 10.5** De Leverancier stelt het Rode Kruis tijdig op de hoogte van het tijdstip waarop keuring, controle en/of beproeving kan plaatsvinden.
- 10.6** De Leverancier is bevoegd om bij de keuring, controle en/of beproeving aanwezig te zijn.
- 10.7** Indien bij keuring, controle en/of beproeving voor, tijdens of na de Levering de Goederen geheel of gedeeltelijk worden afgekeurd, zal het Rode Kruis dit aan de Leverancier (doen) melden. In het geval van afkeuring zal Leverancier de reeds betaalde of gefactureerde opdrachtsom direct aan het Rode Kruis crediteren, mits de Leverancier niet kan voldoen aan zijn verplichting genoemd in artikel 10.9 van deze Voorwaarden binnen de in artikel 10.9 van deze Voorwaarden genoemde termijn, dit onverminderd het recht van het Rode Kruis om schadevergoeding te vorderen.
- 10.8** In geval van afkeuring van de Goederen tijdens of na de Levering gaat het risico van de afgekeurde Goederen op de Leverancier over vanaf de datum van dagtekening van de in lid zeven van dit artikel bedoelde melding.
- 10.9** Indien de Goederen, ongeacht de resultaten van enige keuring, controle en/of beproeving, niet blijken te voldoen aan het bepaalde in lid 1 van dit artikel zal de Leverancier voor haar rekening de Goederen op eerste aanzegging binnen vijf werkdagen herstellen of vervangen en indien redelijkerwijs noodzakelijk, terughalen, onverminderd het recht van het Rode Kruis om de Overeenkomst te beëindigen, overeenkomstig het bepaalde in artikel 19 van deze Voorwaarden en onverminderd enig recht op schadevergoeding van het Rode Kruis. Indien het Rode Kruis de afgekeurde

Goederen op (doet) slaan of zelf retourneert naar de Leverancier, vindt dit voor rekening en risico van de Leverancier plaats.

- 10.10** In spoedeisende gevallen dan wel indien na overleg met de Leverancier redelijkerwijs moet worden aangenomen dat de Leverancier niet binnen vijf werkdagen naar behoren voor herstel of vervanging van de Goederen kan of zal zorgdragen heeft het Rode Kruis het recht herstel of vervanging van de Goederen voor rekening van de Leverancier zelf uit te voeren of voor rekening van de Leverancier door derden te laten uitvoeren.
- 10.11** De Leverancier vrijwaart het Rode Kruis voor aanspraken van derden die een gevolg zijn van het niet of niet geheel nakomen door de Leverancier van de leden 1 tot en met 10 van dit artikel.
- 10.12** Goedkeuring, beproeving of aanvaarding van de Levering ontslaat de Leverancier niet van enige garantie of aansprakelijkheid voortvloeiend uit de Overeenkomst.

Artikel 11 Garantie

- 11.1** Het Rode Kruis heeft het recht om een garantie in te roepen, welke, onverminderd het recht van het Rode Kruis op schadevergoeding als gevolg van schade die voortvloeit uit het geheel of gedeeltelijk niet nakomen van het bepaalde in artikel 10 lid 1 van deze Voorwaarden, het volgende inhoudt: de Leverancier herstelt of vervangt onverwijld tijdens de garantietermijn op een eerste verzoek daartoe kosteloos de Goederen die niet voldoen aan het bepaalde in artikel 10 lid 1 van deze Voorwaarden, tenzij sprake is van normale slijtage.
- 11.2** De garantietermijn als genoemd in lid 1 van dit artikel is tenminste vierentwintig maanden, tenzij uit de wet of het ongeschreven recht een langere garantietermijn voortvloeit. Deze periode loopt vanaf het moment van Levering van de Goederen aan het Rode Kruis. Indien de Goederen deel uitmaken van een groter object, bijvoorbeeld een gebouw of technische installatie, dan vangt de garantietermijn aan bij de oplevering van het grotere object, onverschillig door wie het overige gedeelte van het object is vervaardigd of geleverd.
- 11.3** De periode als bedoeld in lid 2 van dit artikel, wordt verlengd met de tijd gedurende welke van de geleverde Goederen of het geleverde Goed wegens een aan de Leverancier toe te rekenen defect of ongeschiktheid niet het beoogde gebruik kan worden gemaakt.
- 11.4** Indien de veiligheid van personen en zaken in het geding is of andere omstandigheden zulks eisen, zal het Rode Kruis gerechtigd zijn om direct herstel te laten uitvoeren op kosten van de Leverancier. Zo mogelijk zal het Rode Kruis voorafgaand aan het herstel de Leverancier informeren.
- 11.5** Het risico voor, op grond van het in lid 1 van dit artikel van deze Voorwaarden genoemde, te herstellen of te vervangen Goederen berust bij de Leverancier vanaf het tijdstip dat de Goederen in de macht van de Leverancier zijn. De Leverancier dient zodanige Goederen onverwijld voor eigen rekening en risico terug te halen, tenzij dit redelijkerwijs onmogelijk is.
- 11.6** De Leverancier vrijwaart het Rode Kruis voor aanspraken van derden die een gevolg zijn van het niet of niet geheel nakomen door de Leverancier van de leden 1 tot en met 5 van dit artikel.

Artikel 12 Verzekeringen

- 12.1** De Leverancier zal zijn wettelijke aansprakelijkheid alsmede- voor zover dit mogelijk is- zijn contractuele aansprakelijkheid jegens het Rode Kruis, voldoende verzekeren. De Leverancier zal voorts alle op redelijke voorwaarden verzekerbare risico's in zijn bedrijfsvoering verzekeren.
- 12.2** De Leverancier zal tevens alle Goederen die hij uit hoofde van de Overeenkomst onder zich heeft of krijgt, verzekeren tegen alle schade, waaronder begrepen de schade als gevolg van onjuiste of onvoldoende bewerking, die aan de Goederen kan worden toegebracht gedurende de tijd dat de Leverancier de Goederen onder zich heeft.

- 12.3** De Leverancier zal de wettelijke aansprakelijkheid verzekeren tot een bedrag van tenminste €3 miljoen (drie miljoen euro) per gebeurtenis, tenzij met het Rode Kruis schriftelijk een ander bedrag is overeengekomen, dit alles onverminderd de aansprakelijkheid van de Leverancier voor de volledige schade.
- 12.4** Op eerste verzoek van het Rode Kruis zal de Leverancier een afschrift van het polisblad en verzekeringsvoorwaarden, waarop de te leveren Goederen ten behoeve van het Rode Kruis staan beschreven, toesturen naar het Rode Kruis. Indien de Leverancier niet in staat is voornoemd bewijs te overleggen heeft het Rode Kruis het recht om op kosten van de Leverancier een dekkende verzekering af te sluiten.
- 12.5** De Leverancier verplicht zich regres van assuradeuren op het Rode Kruis in de door Leverancier gesloten verzekeringspolissen uit te sluiten en vrijwaart het Rode Kruis bovendien tegen ieder regres van assuradeuren.

Artikel 13 Geheimhouding en publicitaire uitingen

- 13.1** De Leverancier onthoudt zich van uitingen en/of handelingen die de goede naam en faam van het Rode Kruis kunnen aantasten.
- 13.2** De Leverancier garandeert de geheimhouding tegenover derden van alle bedrijfsinformatie (zoals informatie betreffende bedrijfsmiddelen, bedrijfsvoering en andere gegevens) afkomstig van het Rode Kruis, die op enigerlei wijze ter kennis is gebracht van de Leverancier.
- 13.3** De Leverancier verplicht zich ertoe de persoonsgegevens die aan de Leverancier ter beschikking worden gesteld, uitsluitend te gebruiken voor de doeleinden waarvoor de Overeenkomst is gesloten. De Leverancier verschafft deze persoonsgegevens niet aan derden, tenzij dit in het kader van de doeleinden van de Overeenkomst onvermijdelijk is en voorafgaand schriftelijk aan het Rode Kruis is gemeld en schriftelijk door het Rode Kruis is goedgekeurd.
- 13.4** Alvorens de Leverancier publicitaire uitingen doet die betrekking hebben op hetgeen is overeengekomen tussen Leverancier en het Rode Kruis, is voorafgaand aan de uiting schriftelijke toestemming vereist van het Rode Kruis. Indien het Rode Kruis deze toestemming niet verleent, is het niet toegestaan om de publicitaire uiting te doen.
- 13.5** Het is aan de Leverancier niet toegestaan om op de Overeenkomst betrekking hebbende bedrijfsinformatie te vermenigvuldigen of aan derden ter inzage te geven anders dan noodzakelijk in het kader van de uitvoering van de Overeenkomst en na voorafgaande schriftelijke goedkeuring van het Rode Kruis.
- 13.6** Alle door het Rode Kruis aan de Leverancier in het kader van de Overeenkomst ter beschikking gestelde gegevens, documenten en overige bedrijfsinformatie blijven te allen tijde eigendom van het Rode Kruis en dienen op het eerste verzoek van het Rode Kruis te worden geretourneerd.
- 13.7** De Leverancier zal de in dit artikel genoemde verplichtingen tevens opleggen aan diens personeel en derden die door de Leverancier bij de uitvoering van de Overeenkomst zijn betrokken.
- 13.8** De Leverancier vrijwaart het Rode Kruis voor schade die voort kan vloeien uit schending van één of meerdere leden van dit artikel door de Leverancier, personeel of derden die zijn betrokken door de Leverancier bij de uitvoering van de Overeenkomst

Artikel 14 Embleemgebruik⁵³

- 14.1** Het embleem van het Rode Kruis bestaat uit een rood kruis op een witte achtergrond. Het logo van het Rode Kruis bestaat uit een rood kruis op een witte achtergrond met daarnaast vermeld de naam 'het Nederlandse Rode Kruis'.

⁵³ Artikel 435c van het Wetboek van Strafrecht bepaalt: 'Hij die, zonder daartoe gerechtigd te zijn, gebruik maakt van het rode-kruisteken of van de woorden "Rode Kruis" of "Kruis van Genève", of van daarmee door de wetten en gebruiken van de oorlog gelijkgestelde tekens of woorden, dan wel van tekens of woorden die daarvan een nabootsing zijn, wordt gestraft met hechtenis van ten hoogste een maand of geldboete van de tweede categorie.'

- 14.2** Zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Rode Kruis, is het de Leverancier verboden:
- gebruik te maken van de naam van het Rode Kruis, het embleem van het Rode Kruis, het logo van het Rode Kruis of welk teken dan ook dat een verband legt met het Rode Kruis;
 - zich jegens derden te beroepen op enig recht dat hiermee verband houdt.

Artikel 15 Intellectuele eigendomsrechten

- 15.1** De Leverancier garandeert dat het gebruik, daaronder begrepen doorverkoop, van de door haar geleverde Goederen, of van de door haar ten behoeve van het Rode Kruis gekochte of vervaardigde hulpmiddelen, geen inbreuk zal opleveren op intellectuele eigendomsrechten van derden.
- 15.2** Voor zover op de in lid 1 genoemde Goederen en hulpmiddelen intellectuele eigendomsrechten rusten, garandeert de Leverancier dat het Rode Kruis schriftelijke toestemming krijgt voor het gebruik van die rechten voor de door het Rode Kruis gewenste duur.
- 15.3** De Leverancier vrijwaart het Rode Kruis voor aanspraken, die voortvloeien uit enigerlei inbreuk op de in het vorige lid bedoelde rechten en de Leverancier zal het Rode Kruis alle schade vergoeden die het gevolg is van enige inbreuk.
- 15.4** De voorgaande bepalingen doen geen afbreuk aan rechten die aan het Rode Kruis mochten toekomen in het kader van de uitvoering van de Overeenkomst tussen het Rode Kruis en Leverancier.

Artikel 16 Orde, veiligheid, milieu en kinderarbeid

- 16.1** De Leverancier en diens werknemers respectievelijk de derden waarvan de Leverancier zich bedient, zijn gehouden bij de uitvoering van de Overeenkomst van overheidswege vastgestelde veiligheids-, gezondheids- en milieuvoorschriften in acht te nemen.
- 16.2** De Leverancier en diens werknemers respectievelijk derden waarvan de Leverancier zich bedient zijn gehouden de instructies en/of aanwijzingen afkomstig van het Rode Kruis en/of door deze daartoe aangewezen personen met betrekking tot orde, veiligheid, milieu en gezondheid op de plaats van Levering of uitvoering op te volgen indien de omstandigheden zulks vergen.
- 16.3** De Leverancier staat ervoor in dat de Leverancier zelf noch derden waarvan de Leverancier zich bedient, contacten onderhouden met bedrijven, instellingen of organisaties die zich bedienen van kinderarbeid of betrokken zijn bij de handel in of fabricage van wapens en/of mijnen of anderszins goederen of diensten die worden geacht strijdig te zijn met de waarden en normen van het Rode Kruis.
- 16.4** De Leverancier alsmede derden waarvan de Leverancier zich bedient, onthouden zich van discriminatie, in het kader van de Overeenkomst die is gesloten tussen het Rode Kruis en de Leverancier.
- 16.5** De Leverancier dient actief een verminderde belasting van het milieu van zijn producten, verpakkingen, grond- en hulpstoffen na te streven.

Artikel 17 Personeel

- 17.1** De Leverancier staat ervoor in dat wat betreft zijn personeel dan wel derden die hij bij de uitvoering van de Overeenkomsten inschakelt, wordt voldaan aan alle wettelijke verplichtingen, waaronder die tot afdracht van premies Sociale Verzekering en Loonbelasting.

Artikel 18 Personeel belast met het leveren van zaken of diensten

- 18.1** De Leverancier verzekert dat iedere persoon die voor hem werkt op de terreinen van het Rode Kruis de regels en instructies van het Rode Kruis zal naleven. Elke inbreuk door de Leverancier of enige persoon die voor de Leverancier bij de uitvoering wordt betrokken, op deze regels en instructies geeft aan het Rode Kruis het recht om de

Overeenkomst met onmiddellijke ingang zonder ingebrekestelling en rechterlijke tussenkomst te ontbinden.

- 18.2** De Leverancier is aansprakelijk voor schade welke door doen of nalaten van hemzelf of zijn werknemers of ingehuurd personeel aan eigendommen van het Rode Kruis en/of zich op of aan haar terreinen bevindende eigendommen van derden wordt toegebracht en zal het Rode Kruis ter zake hiervan vrijwaren tegen aanspraken van derden en dient hiervoor een verzekering tegen aansprakelijkheid te hebben afgesloten. Schade aan of verlies van bedrijfs- en/of kantoorruimten welke door het Rode Kruis aan de Leverancier ter beschikking zijn gesteld, is steeds voor rekening en risico van de Leverancier.

Artikel 19 Ontbinding

- 19.1** Het Rode Kruis heeft het recht de Overeenkomst onmiddellijk te ontbinden indien:
- a) de Leverancier, ook na een ingebrekestelling stellende een redelijke termijn, de Overeenkomst niet of niet behoorlijk nakomt, waarbij een ingebrekestelling niet vereist is indien de Leverancier reeds in verzuim is;
 - b) door de Leverancier of één van zijn ondergeschikten of vertegenwoordigers enig voordeel is of wordt aangeboden of verschaft aan een persoon, die deel uitmaakt van het bedrijf van het Rode Kruis of aan één van zijn ondergeschikten of vertegenwoordigers;
 - c) de Leverancier in faillissement of surséance van betaling komt te verkeren, dan wel in geval van stillegging, liquidatie, overname of enige daarmee vergelijkbare toestand van de onderneming van de Leverancier;
 - d) de Leverancier in strijd handelt met de Grondbeginselen of doelstellingen van het Rode Kruis, dan wel schade toebrengt aan de naam van het Rode Kruis.

Artikel 20 Schadevergoeding en Vrijwaring

- 20.1** De Leverancier is aansprakelijk voor alle schade die door het Rode Kruis of door derden wordt geleden als gevolg van een gebrek in zijn Goed of Goederen, waardoor het niet de veiligheid biedt of eigenschappen heeft die men is gerechtigd te verwachten.
- 20.2** De Leverancier is aansprakelijk voor alle schade die door het Rode Kruis of door derden wordt geleden als gevolg van handelen of nalaten van hemzelf, van zijn personeel of van degenen die door hem bij de uitvoering van de Overeenkomst zijn betrokken.
- 20.3** De Leverancier vrijwaart het Rode Kruis voor aanspraken van derden op vergoeding van schade op grond van aansprakelijkheid als bedoeld in de vorige twee leden van dit artikel.

Artikel 21 Overdraagbaarheid rechten

- 21.1** De Leverancier zal de rechten en verplichtingen die voor hem uit de Overeenkomst voortvloeien noch geheel, noch gedeeltelijk aan derden overdragen dan wel uitbesteden zonder voorafgaande schriftelijke al dan niet voorwaardelijke instemming van het Rode Kruis.

Artikel 22 Toepasselijk recht en bevoegde rechter

- 22.1** Op de Overeenkomst en alle Overeenkomsten die daaruit voortvloeien, is uitsluitend Nederlands recht van toepassing.
- 22.2** Alle geschillen, -daaronder begrepen die welke slechts door één der partijen als zodanig als geschil worden beschouwd-, die naar aanleiding van deze Overeenkomst of daaruit voortvloeiende Overeenkomsten tussen partijen mochten ontstaan, zullen aanhangig worden gemaakt bij de bevoegde rechter te Den Haag.

Bijlage 12 Procedures en methoden

Inkoop ondersteunt de inkoop van:

- inkoop van kantoorbenodigdheden en NRK-artikelen
- inkoop van overige goederen en diensten op aanvraag
- het afsluiten en beheren van (raam)contracten
- verzekeringen. Verstrekken van informatie, adviezen, afsluiten, beheren en controle bij de schade-afwikkeling

Inkoop van kantoorbenodigdheden

Voor de inkoop van kantoorartikelen is een online bestel mogelijkheid gecreëerd bij Corporate Express. De hiertoe bevoegde personen kunnen deze kantoorartikelen voor hun productgroep, sectie of cluster zelf bestellen.

Via een digitaal bestelformulier kunnen producten op het eigen budgetnummer besteld worden. De levertijd voor deze producten wordt direct vermeld, zodat men precies weet wanneer men de producten kan verwachten.

Inkoop van goederen en diensten

Alle inkopen binnen het Landelijk Bureau dienen via de sectie Inkoop ingekocht te worden, met uitzondering van kantoorartikelen (zie boven)

Alle verplichtingen, die medewerkers van het NRK aangaan in de vorm van het doen van bestellingen van goederen of het inhuren van diensten worden via het interne bestelaanvraag formulier aangevraagd bij de besteldesk van de sectie Inkoop. Het betreft dus alle aankopen waar een factuur tegenover staat.

Interne bestel aanvraag

Inkoop van goederen en diensten verloopt via een interne bestelaanvraag. Hieronder volgt de te volgen procedure voor een interne bestelaanvraag.

1. Inkoopaanvragen kunnen alleen schriftelijk ingediend te worden bij de besteldesk inkoop met behulp van het formulier “*interne bestelaanvraag*”.
2. De bestelling wordt pas in behandeling genomen wanneer het formulier “interne bestelaanvraag” volledig en correct is ingevuld en indien er voldoende budgetruimte is. U kunt een mogelijke voorkeursleverancier aangeven, met het daarbij behorende artikelnummer en de waarde per artikel.
3. Het formulier “interne bestelaanvraag” verstuurt u per post aan: *Cluster BPM, Inkoop besteldesk*.
4. Bij bestellingen groter dan €10.000,- zal de sectie Inkoop een uitgebreide marktverkenning voor u uitvoeren, tenzij het NRK al een raamcontract met een geselecteerde leverancier heeft afgesloten.
5. De besteller ontvangt één of meerdere offertes, afhankelijk van het soort in te kopen goed of dienst.
6. Indien u akkoord kan gaan met de offerte zal het inkooptraject ingezet worden.
7. Indien de door u gewenste leveringsdatum niet kan worden gegarandeerd zal de besteldesk dit met u communiceren. Houd altijd rekening met leveringstijden en bestel tijdig!
8. Goederen zullen worden afgeleverd op de door u gewenste locatie. Indien dit het Landelijk Bureau is, zult u door medewerkers Inkoop & Facilitaire Zaken worden geïnformeerd indien de goederen afgeleverd zijn conform de order.

Het afsluiten en beheren van (raam)contracten

De sectie Inkoop is verantwoordelijk voor het afsluiten van contracten met leveranciers van goederen en diensten.

U kan het hele traject van inkoop en contractering aan de sectie Inkoop overlaten. Indien u zelf bevoegd bent om bepaalde zaken in te kopen zoals bijvoorbeeld ARBO-diensten of uitzendkrachten, dan kan de sectie Inkoop ondersteuning bieden bij het afsluiten van een (raam)contract.

Daarnaast dienen alle contracten in beheer van de afdeling Inkoop te worden gegeven, zodat alle contracten in een kluis bewaard worden. Ook reeds lopende contracten dienen bij de sectie Inkoop in beheer te worden gebracht. Uiteraard krijgt u een werkkopie van het contract in uw bezit.

Contracten worden door de sectie Inkoop ingevoerd in een contract-beheerprogramma. De sectie Inkoop zal u informeren indien een actie t.a.v. uw contract ondernomen zal moeten worden (beëindiging/verlenging etc.)

Verzekeringen

De sectie Inkoop draagt zorg voor het afsluiten en beheren van verzekeringen.

De volgende verzekeringsgroepen zijn te noemen:

1. Verzekeringen t.b.v. de clusters, secties en productgroepen. Het gaat hier met name om transportverzekeringen en reisverzekeringen etc.
2. Verzekeringen voor de plaatselijke afdelingen, verzameld in de NRK-pakketpolis.
3. Verzekeringen voor werknemers. Hieronder valt de voordelige autoverzekering die u via het NRK kunt afsluiten voor uw privé auto.

Inkoopformulier

Dit formulier is ten behoeve van het aanvragen van de inkoop van goederen en diensten. Het formulier dient voorzien van een handtekening en budgetnummer ingeleverd te worden bij de sectie Inkoop.

In te vullen door aanvrager:

Naam:		Sectie:	
Datum:		Paraaf:	

A. Artikelomschrijving

Aantal :	Artikelomschrijving:	Artikel nr:	Prijs p/stuk:	Tot. waarde:

B. Aflevering

Gewenste leverdatum:		Leverancier :		
Raamovereenkomst:	ja / nee	Eenmalig :	Ja / nee	
Afleveradres :				
Verwacht jaarlijks - Gebruik :				

C. Goedkeuring (In te vullen door de budgethouder)

Cluster/sectie	Rekeningnummer	Kostenplaats	CBF code
Project	Projectnummer	Project specificatie	Paraaf

D. Opmerkingen:

Toelichting Intern Bestelaanvraag Formulier

Algemeen

- Uw naam, uw cluster/ sectie, datum en paraaf dienen altijd ingevuld te worden.
- De datum waarop u uw interne bestelaanvraag indient wordt altijd vermeld.
- Het ordernummer wordt door de interne besteldesk ingevoerd.

A. Bestelspecificatie

- Per te bestellen artikel of dienst dient u altijd het aantal en de product- en of dienstomschrijving te vermelden.
- Indien u meer informatie heeft over het door u gevraagde artikel of dienst kunt u deze aangeven in de overige kolommen. Bijvoorbeeld indien u het artikelnummer van de leverancier weet kunt u dit invullen in de desbetreffende kolom.

B. Aflevering

- Naast uw gegevens als aanvrager dient u altijd de naam van de ontvanger/ gebruiker en het afleveradres te vermelden.
- U dient altijd uw gewenste leverdatum aan te geven. Dit wil echter niet zeggen dat het product of de dienst dan ook werkelijk geleverd kan worden op deze datum. Indien deze gewenste leverdatum niet wordt gehaald, zal de interne besteldesk contact met u opnemen om de leverdatum met u te bespreken.
- Indien u een potentiële leverancier kent, kunt u deze hier kenbaar maken. De sectie Inkoop & Contracten zal altijd proberen om aan uw wens te voldoen, echter wanneer de leverancier niet voldoet aan de selectie criteria zoals deze door het Rode Kruis worden gehanteerd, dan zal een andere leverancier voor u worden gezocht. De interne besteldesk koppelt dit dan ook met u terug. Indien het Nederlandse Rode Kruis al een

contract met een leverancier heeft, dan zal uw aanvraag bij deze leverancier ingekocht worden.

- Ten aanzien van de gevraagde producten en of diensten zult u aan moeten geven of u deze producten/ diensten eenmalig of vaker denkt te bestellen. Wanneer u verwacht de producten en of diensten vaker denkt te bestellen dan zal de sectie Inkoop & Contracten samen met u kijken of er een contract moet worden afgesloten.

C. Goedkeuring

- Een interne bestelaanvraag dient altijd door de budgethouder ondertekend te zijn.
- Indien het totaalbedrag boven uw autorisatie valt dient altijd uw manager en/ of clustermanager te autoriseren.
- Bij elke bestelling dient u uw kostenplaats of projectnummer te vermelden, zonder kostplaats en of projectnummer worden bestellingen **niet** verwerkt.
- Indien er niet voldoende budgetruimte voor de bestelaanvraag is, kan de bestelling niet doorgaan

Uw interne bestelaanvraag **altijd** naar de besteldesk inkoop versturen.

Bijlage 13 Implementatie schema's

Advies op strategisch niveau

Het management het belang van inkoop laten zien

wie	wat	wanneer	Communicatie-middel	Voortgang/ controle
Hoofd inkoop & Facilitaire zaken	Presentatie voorbereiden	Mei 2005	Powerpoint	Hoofd inkoop & Facilitaire zaken
Hoofd inkoop & Facilitaire zaken	Presentatie aan het management	Juni 2005	Presentatie	Hoofd inkoop & Facilitaire zaken

Adviezen op organisatorisch niveau

Implementatieschema met betrekking tot: één inkoopafdeling

wie	wat	wanneer	Communicatie-middel	Voortgang/ controle
Management	Informeren alle drie de inkoop afdelingen over één inkoopafdeling. De afdelingen hebben vier maanden de tijd om de laatste zaken af te ronden.	Augustus 2005 t/m november. 1 x in de twee weken een gesprek met de drie afdelingen over de voortgang.	Gesprek	Management
Management	De organisatiedoelstellingen voor het nieuwe jaar bespreken en hierbij de klant informeren dat er één inkoopafdeling komt, waar men kan bestellen en dat men alleen daar alles mag bestellen en niet zelf in mag kopen. Doet men dit wel, dan berust hier een boete op. Ook uitleggen waarom.	December 2005	Nieuwjaarsborrel Mailen interne klanten 2x Mailingen externe klanten 2x	Management
Management	Taken en verantwoordelijkheden vastleggen	December 2005	Gesprekken	Management
Management	De twee inkopers van de afdeling Internationale hulpverlening en 1 inkoper van de afdeling Fondsenwerving en communicatie verhuizen naar de afdeling Inkoop & Facilitair	Januari 2006		Management
Management	Controle over de	1 x in de 2		Management

	voortgang van één inkoopafdeling	weken overleg		
--	----------------------------------	---------------	--	--

Eén fulltimer uit de organisatie

wie	wat	wanneer	Communicatie-middel	Voortgang/ controle
Management	Kijkt wie er niet in de organisatie past en naar degene die een jaarcontract hebben.	Als de afdelingen samen gaan tot één afdeling.	Gesprekken en op papier.	Het management

Implementatieschema met betrekking tot het verminderen van leveranciers

wie	wat	wanneer	Voortgang/ controle
Stagiaire	Alle leveranciers nagaan van het jaar 2004. Kijken naar dezelfde producten maar verschillende leveranciers. Dus kijken of het aantal leveranciers verminderd kan worden	April 2005 t/m mei 2005	Hoofd Inkoop en Facilitair

Implementatieschema met betrekking tot: meer inkopen voor plaatselijke afdelingen.

wie	wat	wanneer	Communicatie-middel	Voortgang/ controle
Medewerker Inkoop & Facilitair	Contact opnemen met de autonome verenigingen en het belang van centrale inkoop naar voren brengen	November 2005	Een mailing, met een uitnodiging voor de presentatie.	Hoofd Inkoop & Facilitair
Hoofd Inkoop & Facilitair	Presenteren en hierbij het belang van centrale inkoop naar voren brengen	December 2005	Presentatie	Hoofd Inkoop & Facilitair
Medewerker Inkoop & Facilitair	Inventariseren wie er mee doen.	Januari 2006	Door middel van een mailing	Hoofd Inkoop & Facilitair
Medewerker Inkoop & Facilitair	Nabellen autonome verenigingen die geen reactie gegeven hebben en inventariseren.	Februari 2006	Telefoon	Hoofd Inkoop & Facilitair

Medewerker Inkoop & Facilitair	Mailen autonome verenigingen om ze op de hoogte te houden over de voortgang	Februari 2006	Mail	Hoofd Inkoop & Facilitair
Hoofd Inkoop & Facilitair	Opstellen van Service Level Agreements	Maart 2006		Hoofd Inkoop & Facilitair
Hoofd Inkoop & Facilitair	Tekenen	April 2006		Hoofd Inkoop & Facilitair

Implementatieschema met betrekking tot: Het bijhouden van een leverancierslijst

wie	wat	wanneer	Voortgang/controle
Inkoper van de afdeling Internationale hulpverlening	Up daten van zijn leverancierslijst	Juli 2005 t/m augustus 2005	Hoofd afdeling Internationale hulpverlening
Inkoper van de afdeling Inkoop & Facilitair	Up daten van zijn leverancierslijst	Juli 2005 t/m augustus 2005	Hoofd inkoop en facilitair
Inkoopmedewerkers	In de nieuwe inkooporganisatie moeten alle medewerkers de leverancierslijst up to date houden.	Tot het heden	Hoofd inkoop

Advies op operationeel niveau

Implementatieschema met betrekking tot: meer gebruik maken van Intranet

wie	wat	wanneer	Communicatie-middel	Voortgang/controle
Medewerker ICT	De managers van de afdelingen op de hoogte stellen dat belangrijke informatie en procedures over hun afdeling op intranet moet komen en dat zij deze informatie kunnen mailen naar de ICT voor november 2005	Juni 2005	Mail	Hoofd ICT
Medewerker ICT	Alle oude informatie van intranet halen en de nieuwe informatie op intranet plaatsen	Augustus t/m oktober 2005		Hoofd ICT

Medewerker communicatie	Zorgen dat iedereen op de hoogte is van intranet en wat er te vinden is op intranet	November en december 2005	Twee keer de afdelingen mailen.	Hoofd Communicatie
Medewerker ICT	Het up to date houden van intranet	Zodra een afdeling wat veranderd en het management een nieuwsbrief wil plaatsen		Hoofd ICT

Implementatieschema met betrekking tot: het programma Oracle aanpassen

wie	wat	wanneer	Communicatie-middel	Voortgang/ controle
Hoofd ICT	Contact opnemen met Oracle. Plan van eisen (functioneel ontwerp en technisch ontwerp) is al opgesteld.	Juni 2005	Telefoon en een gesprek	Hoofd ICT
Hoofd ICT	De medewerkers worden op de hoogte gesteld dat Oracle aangepast gaat worden	Mailing naar medewerkers	Mail	Hoofd ICT
Hoofd ICT	Oracle wordt geïmplementeerd, ICT houdt contact tijdens deze implementatie met Oracle. Het programma wordt dus geprogrammeerd.	Juli 2005 t/m Januari 2006	Mail, persoonlijke gesprekken	Hoofd ICT
	Programma wordt getest	Maart 2006		Hoofd ICT
Hoofd ICT	Medewerkers krijgen een cursus hoe men moet werken met Oracle.	April 2006		Hoofd ICT
Hoofd ICT	Evaluatie Oracle	In juli 2006 (dit zal zich elk jaar herhalen, om zo het systeem up to date te houden)	Mail	Hoofd ICT

