

Centraal, maar ook decentraal

Onderzoek naar de herinrichting van de
inkoopfunctie



Bonhoeffer College

VERRIJKT JE TOEKOMST.

Auteur:	Marli van der Vegt
Studentnummer:	423504
Opdrachtgever:	René van Arnhem Bonhoeffer College
1^e examiner:	Mevr. Floor Kleinrouweler
2^e examiner:	Dhr. Stefan Bos
Onderzoek docent:	Mevr. Sandra Borghuis

Centraal, maar ook decentraal

Onderzoek naar de herinrichting van de inkoopfunctie

Auteur:	Marli van der Vegt
Studentnummer:	423504
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogeschool
Opleiding:	Hospitality Business School Facility Management
Opdrachtgever:	René van Arnhem – Hoofdbedrijfsvoering Bonhoeffer College Vlierstraat 77 7544 GG Enschede
Moduul:	Thesis (W)
Toets code:	T.37178
Afstudeerperiode:	februari – juni
Eerste examinerator:	Mevr. Floor Kleinrouweler
Tweede examinerator:	Dhr. Stefan Bos
Onderzoek docent:	Mevr. Sandra Borghuis

Enschede, 17 juni 2019





Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Marli van der Vegt

Datum: 17 juni 2019

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. van der Vegt', with a stylized flourish at the end.

saxion.nl



Voorwoord

De afgelopen vijf maanden hebben in het teken gestaan van het afronden van mijn studie Facility Management aan het Saxion te Deventer. Deze vijf maanden heb ik me bezig gehouden met een onderzoek naar de herinrichting van de inkoopfunctie bij het Bonhoeffer College te Enschede. Tijdens het kennismakingsgesprek met René van Arnhem, hoofdbedrijfsvoering op het Bonhoeffer College, had hij twee vraagstukken voor mij liggen. Eén vraagstuk met betrekking tot informatieoverdracht en één opdracht met betrekking tot de inkoop. Ik ben blij dat ik de keuze heb gemaakt om het inkoopvraagstuk te gaan uitwerken in mijn onderzoek. Ik heb de afgelopen vijf maanden als erg interessant ervaren en heb de kennis verkregen tijdens mijn studie, en specifiek het keuzevak Procurement & Sales, goed kunnen gebruiken.

Er zijn een aantal mensen die ik wil bedanken voor hun steun, hulp en support de afgelopen 5 maanden. Allereerst wil ik graag René van Arnhem bedanken voor de feedback op mijn stukken en het meedenken tijdens mijn onderzoek. Laurens Venhuis voor het aanleveren van documenten, het beantwoorden van al mijn vragen en het meedenken tijdens mijn onderzoek. Ook wil ik Elsbeth Jansen bedanken voor de support deze 5 maanden en de gezellige momenten op kantoor. Verder wil ik de gehele gang op Vlierstraat 77 bedanken voor de leuke tijd.

Vanuit Saxion wil ik graag mijn eerste examiner Floor Kleinrouweler bedanken voor de wekelijkse contactmomenten en feedback op de meegebrachte stukken. Mijn dank gaat ook uit naar Stefan Bos als tweede beoordelaar van mijn thesis en de feedback na mijn verdediging. Ook wil ik graag Sandra Borghuis bedanken voor de feedback tijdens de twee contact momenten.

In het bijzonder wil ik graag mijn tante Jacoline bedanken, zij heeft de eerste stap voor mij gezet in het verwerven van deze afstudeeropdracht. Ook gaat er grote dank uit naar mijn afstudeergroepje thesis voor dummy's en andere medestudenten, het was erg fijn om op sommige momenten elkaar om advies te vragen, met elkaar te sparren en te lachen. Als laatste wil ik Sjarlot bedanken voor het checken van mijn thesis op spellingsfouten en mijn familie en vriend voor de steun, support en afleiding de afgelopen maanden.

Ik heb de afgelopen maanden met plezier aan mijn afstudeeropdracht gewerkt bij het Bonhoeffer College te Enschede.

Ik wens u veel leesplezier.

Enschede, 17 juni 2019

Marli van der Vegt



Managementsamenvatting

De aanleiding voor het schrijven van onderliggend onderzoeksrapport zijn verschillende processen van inkoop binnen de locaties van het Bonhoeffer College (in vervolg: BC). Het BC is een onderdeel van Stichting Carmelcollege (in vervolg: SCC), SCC biedt de onderwijsinstellingen die onder haar vallen centrale diensten. Elke locatie van het BC is vrij in het invullen van de eigen inkoopfunctie, dit heeft ervoor gezorgd dat René van Arnhem, hoofdbedrijfsvoering, geen overzicht heeft van de wijze van invulling van de inkoopfunctie op de zeven locaties van het BC. Zaken die René van Arnhem graag uitgezocht ziet worden zijn de volgende: op welke wijze kunnen standaardprocessen gecreëerd worden, welke mogelijkheden zijn er tot centralisatie van de inkoopfunctie, hoe kunnen de taken en bevoegdheden zuiver worden ingericht, op welke wijze kan beter worden aangesloten bij de wensen van SCC en kan dit alles een besparing opleveren. In verband met het tijdbestek is de keuze gemaakt om twee locaties van het BC te onderzoeken, dit betreft de locatie aan de Bruggertstraat en aan de Van der Waalslaan. De adviesvraag die hiervoor is opgesteld luidt als volgt:

Op welke wijze kan de inkoopfunctie van het Bonhoeffer College worden ingericht zodat een efficiëntere werkwijze ontstaat waarbij standaardisatie en uniformiteit aanwezig is binnen de locaties?

Om deze adviesvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende drie hoofdvragen opgesteld:

1. Op welke wijze is de tactisch en operationele inkoopfunctie in de huidige situatie (IST) georganiseerd op de twee gekozen locaties en welke behoefte is er met betrekking tot centrale inkoop?
2. Hoe ziet de gewenste situatie (SOLL) van de strategisch en tactische inkoopfunctie eruit waarbij efficiëntie, standaardisatie en uniformiteit behaald wordt?
3. Wat zijn pro's binnen de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie van een onderwijsinstelling?

Voor de beantwoording van hoofdvraag 1 is de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. De kwantitatieve onderzoeksmethode heeft zich geuit in het bureauonderzoek, het huidige inkoopbeleid van SCC en de gecontracteerde leveranciers van het BC zijn onderzocht. De kwalitatieve onderzoeksmethode, interviews, heeft informatie opgeleverd over de huidige invulling van de inkoopfunctie op de twee locaties. Voor hoofdvraag 2 en 3 is beide gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode, interviews. Dit heeft voor hoofdvraag 2 inzicht opgeleverd in de wensen, meningen, verwachtingen en ideeën van het management van het BC en SCC. Het afnemen van interviews voor hoofdvraag 3 heeft inzicht gegeven in pro's binnen onderwijsinstellingen.

Uit de resultaten van de leveranciersanalyse is gebleken dat de twee locaties van het BC bij veel verschillende leveranciers inkopen, waarvan een aantal gecontracteerd en een aantal niet gecontracteerd. Dit grote aantal leveranciers maakt het lastig om recht- en doelmatig in te kopen. In de huidige situatie worden een aantal knelpunten ondervonden door de respondenten. Deze knelpunten richten zich allen op het gehanteerde bestelsysteem Baseware. Een aantal knelpunten zijn ontstaan doordat de respondenten te weinig kennis over Baseware hebben. Ook is gebleken dat de twee onderzochte locaties geen uniformiteit kennen. De onzuiverheden met betrekking tot taken/bevoegdheden zijn duidelijk geworden en hebben betrekking tot functieschending. Centralisatie wordt door deze respondenten niet uitgesloten.



De wensen van het management van het BC en SCC sluiten grotendeels op elkaar aan. Het management van het BC denkt dat centralisatie een bijdrage levert aan een efficiëntere, gestandaardiseerde en uniformere inkoopfunctie. SCC ziet hier zeker voordelen in. Beide willen graag een strategisch/tactisch inkoper binnen het BC zien om de kennis en kunde binnen de organisatie te vergroten. SCC ziet graag dat het aantal bestellers binnen het BC wordt teruggedrongen en kennis en kunde bij deze bestellers wordt vergroot. Reductie van het aantal leveranciers en focus op doelmatigheid is voor SCC ook erg belangrijk.

De resultaten uit het interview met de expert wijzen op centralisatie als goede optie voor de herinrichting van de inkoopfunctie van BC. Hierbij ziet de expert vast een operationeel inkoper binnen het BC en een strategisch/tactisch inkoper die de herinrichting gaat leiden. Carmel College Salland (in vervolg: CCS) werkt grotendeels met één operationele inkoper binnen de onderwijsinstelling en Twents Carmel College (in vervolg: TCC) heeft de keuze gemaakt om op elke locatie binnen de organisatie een besteller te plaatsen. Alle respondenten van hoofdvraag 3 geven aan dat het belangrijk is dat de kennis bij de bestellers hoog is, maar dat ook de medewerkers op de hoogte moeten zijn van de belangrijkste ontwikkelingen van de inkoop.

Aan de hand van de resultaten en de gestelde conclusies is een eerste hoofdadvisie naar voren gekomen, dit betreft centralisatie van de inkoopfunctie. Binnen dit hoofdadvisie dienen zich twee mogelijke scenario's voor het BC, namelijk: centralisatie met decentrale bestellers en centralisatie met één centrale besteller. Deze twee scenario's zijn tegen elkaar afgewogen door middel van de opgestelde afwegingscriteria. Dit betreffen criteria die naar voren zijn gekomen in de aanleiding van het onderzoek en de resultaten. Aan de hand van de afwegingscriteria komt het scenario centralisatie met decentrale bestellers als best passend naar voren voor het BC. Met de implementatie van dit advies bedragen de verdiensten over 2 jaar €10.438. De impact en toegevoegde waarde van dit advies uit zich voornamelijk in het volgen van een nieuwe strategie, het binnenhalen van nieuwe kennis en standaardisatie en uniformiteit tussen de locaties. Met betrekking tot de implementatie is het van belang de organisatie in te lichten over de nieuwe strategie, het verwerven van een strategisch/tactisch inkoper en decentrale bestellers. De strategisch/tactisch inkoper moet bekend worden binnen het BC en de decentrale bestellers trainen. Ook informatievoorziening richting de medewerkers is erg belangrijk om draagvlak voor de herinrichting te creëren. Wanneer de herinrichting geïmplementeerd is, is het van belang dat periodiek bijeen wordt gekomen en geëvalueerd, om waar nodig en mogelijk verbeteringen door te voeren.

Het bovenstaande advies helpt het BC om de inkoopfunctie op een efficiëntere wijze met daarbij standaardisatie en uniformiteit binnen de locaties in te richten.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	10
1.1 Achtergrondinformatie Bonhoeffer College	10
1.2 Aanleiding	10
1.3 Managementvraag	11
1.4 Adviesgedeelte.....	12
1.5 Onderzoeksgedeelte	12
1.6 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Zoekmethoden.....	14
2.2 Definities van de kernbegrippen en samenhang	14
2.3 Modellen.....	18
2.4 Operationalisering kernbegrippen	19
3. Methodologische verantwoording	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Waarnemingsmethoden.....	21
3.3 Selectie van onderzoekseenheden	22
3.4 Analysetechnieken	23
4. Resultaten desk research & interviews en conclusies	24
4.1 Bureauonderzoek	24
4.1.1 Leveranciersanalyse.....	24
4.1.2 Documentanalyse	25
4.2 Interne interviews huidige situatie	26
4.2.1 Inrichting tactische en operationele inkoopfunctie.....	26
4.2.2 Knelpunten, medewerkers, efficiëntie en uniformiteit	27
4.2.3 Inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model.....	28
4.2.4 Centralisatie en decentralisatie	29
4.2.5 Conclusie hoofd- en deelvragen 1	30
4.3 Intern en extern interview gewenste situatie	33
4.3.1 Huidige en gewenste inrichting strategische inkoopfunctie	33
4.3.2 Medewerkers, efficiëntie en uniformiteit.....	34
4.3.3 Inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model	35
4.3.4 Centralisatie en decentralisatie.....	35



4.3.5 Conclusie hoofd- en deelvragen 2.....	36
4.4 Interviews expert en onderwijsinstellingen	37
4.4.1 Resultaten expert.....	37
4.4.2 Resultaten onderwijsinstellingen binnen SCC.....	38
4.4.3 Conclusie hoofd- en deelvragen 3.....	39
5. Discussie.....	40
5.1 Betrouwbaarheid	40
5.2 Validiteit	40
5.2.1 Begripsvaliditeit.....	40
5.2.2 Interne validiteit	41
5.2.3 Externe validiteit.....	41
6. Advies.....	42
6.1 Adviesdoel en adviesvraag.....	42
6.2 Hoofdadvis.....	42
6.3 Scenario 1: Centralisatie met decentrale bestellers.....	43
6.4 Scenario 2: Centralisatie met één centrale besteller.....	44
6.5 Afweging scenario's	46
6.5.1 Financiële consequenties	46
6.5.2 Risicoanalyse	47
6.5.3 Best passend scenario	48
6.6 Advies.....	48
6.6.1 Impact en toegevoegde waarde advies	49
6.6.2 Implementatieplan.....	50
6.6.3 Bijdrage advies inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model	51
6.7 Vervolgonderzoek	51
Nawoord.....	52
Reflectie op eigen handelen	52
Waarde voor de branche	53
Bibliografie	54



Bijlagen	57
Bijlage A: Organogram Bonhoeffer College	57
Bijlage B: Inkoopdoelstellingen Stichting Carmel College	58
Bijlage C: Zoektermen en zoekmachines.....	59
Bijlage D: Definities kernbegrippen	60
Bijlage E: MSU+2.0-model	63
Bijlage F: Operationalisering kernbegrippen	68
Bijlage G: AAOCC-criteria	72
Bijlage H: Interviewgide interne interviews huidige situatie	75
Bijlage I: Productgroepen met betrekking tot centralisatie/decentralisatie.....	81
Bijlage J: Codeboom.....	82
Bijlage K: Gecodeerd transcript	87
Bijlage L: Leveranciersanalyse	95
Bijlage M: Aanvullend bureauonderzoek.....	98
Bijlage N: Aantal bestellingen via Baseware	99
Bijlage O: Bijdrage scenario's aan doelstellingen SCC	100
Bijlage P: Onderbouwing financiële consequenties.....	101
Bijlage Q: Beoordeling scenario's	103
Bijlage R: Implementatieplan.....	106



Figuren– en Tabellenlijst

Figuren

Figuur 2.1: racewagenmodel (NEVI, z.d.–a)

Figuur 2.2: inkoopproces (Telgen, 1998)

Figuur 4.1: flowchart operationele inkoopfunctie Bruggertstraat en v.d. Waalslaan

Figuur 6.1: racewagenmodel (NEVI, z.d.–a)

Figuur 6.2: tijdlijn implementatie

Figuur 7.1: organogram Bonhoeffer College

Figuur 7.2: strategische processen MSU+ 2.0 (NEVI, z.d.–c)

Figuur 7.3: ondersteunende processen MSU+ 2.0 (NEVI, z.d.–c)

Figuur 7.4: operationalisering inkoopfunctie, inkoopproces en tactische en operationele inkoopfunctie

Figuur 7.5: operationalisering inkoopfunctie, inkoopproces en strategische inkoopfunctie

Figuur 7.6: operationalisering efficiëntie

Figuur 7.7: operationalisering uniformiteit

Figuur 7.8: operationalisering organisatievorm

Grafiek

Grafiek 7.1: aantal bestelling via Baseware

Tabellen

Tabel 3.1: onderzoekseenheden per hoofd– of deelvraag

Tabel 6.1: financiële consequenties scenario 1 & 2

Tabel 6.2: verdiensten over 2 jaar scenario 1 & 2

Tabel 6.3: puntenverdeling financiële consequenties

Tabel 6.4: risicoanalyse

Tabel 6.5: puntenverdeling risicoanalyse

Tabel 6.6: beoordeling scenario's

Tabel 6.7: impactanalyse

Tabel 7.1: zoektermen en zoekmachines

Tabel 7.2: definities inkoopfunctie

Tabel 7.3: definities inkoopproces

Tabel 7.4: definities inkoopfunctie op 3 bedrijfsniveaus

Tabel 7.5: definities efficiëntie

Tabel 7.6: definities centralisatie

Tabel 7.7: definities uniformiteit

Tabel 7.8: AAOCC–criteria

Tabel 7.9: AAOCC–criteria

Tabel 7.10: AAOCC–criteria

Tabel 7.11: AAOCC–criteria

Tabel 7.12: AAOCC–criteria

Tabel 7.13: codeboom

Tabel 7.14: leveranciersanalyse

Tabel 7.15: implementatieplan



1. Inleiding

Hoofdstuk één bevat achtergrondinformatie over de opdrachtgever en de aanleiding voor het managementvraagstuk. Met de kennis verkregen uit de aanleiding is het managementvraagstuk en de adviesdoelstelling en adviesvraag opgesteld. Daarna zijn de onderzoeksvragen weergegeven. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer over het vervolg van het rapport.

1.1 Achtergrondinformatie Bonhoeffer College

Het Bonhoeffer College (in vervolg: BC) is voortgekomen uit meerdere fusies tussen scholen in Enschede. Op 1 september 1953 is onder het bestuur van Stichting Carmelcollege (in vervolg: SCC) het Jacobuscollege opgericht (Hodes, Ribbert, & Thüss, 1995). Begin jaren negentig bestond het Jacobuscollege nog steeds en was dit één van de drie onderwijsblokken in Enschede. Na een fusie van het Rooms Katholieke voortgezet onderwijs waaruit het nieuwe Jacobuscollege ontstond, zijn in 2001 het Ichthuscollege en het nieuwe Jacobuscollege gefuseerd tot het huidige BC. Het huidige BC omvat zes onderwijslocaties en een locatie waar de centrale directie zich vestigt (M. Varkevisser-Huijts, persoonlijke communicatie, 11 februari 2019).

Het BC is vernoemd naar Dietrich Bonhoeffer (1906–1945). Hij onderscheidde zichzelf met de zorg voor kwetsbare mensen, oecumenische gezindheid en zijn visie op de positie van de mens in de wereld. Dit zijn de waarden waarmee het BC zich ook wil onderscheiden en die zij willen meegeven aan de leerlingen (Bonhoeffer College, z.d.–a). Deze waarden sluiten goed aan bij de missie van het BC, namelijk het maken van wereldburgers van de leerlingen zodat zij later iets kunnen toevoegen aan de maatschappij (R. van Arnhem, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019).

De zes onderwijslocaties van het BC bieden onderwijs aan ongeveer 4200 leerlingen die de mogelijkheid hebben tot het volgen van verschillende vormen van onderwijs. Alle locaties van het BC zijn gevestigd in Enschede. Vanuit de locatie van de centrale directie worden alle ondersteunende diensten voor het primaire proces geregeld. De zes onderwijslocaties houden zich voornamelijk bezig met het voorzien in onderwijs, wel zijn er op deze locaties medewerkers actief met het uitvoeren van ondersteunende activiteiten. In bijlage A is de organogram van het BC weergegeven (Bonhoeffer College, z.d.–b; R. van Arnhem, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019).

Het BC is onderdeel van SCC, SCC is sinds 1922 actief (Stichting Carmelcollege, z.d.–b). SCC verbindt 13 onderwijsinstellingen verspreid door Nederland, waar 52 scholen onder vallen (Stichting Carmelcollege, z.d.–a). SCC biedt de aangesloten instellingen centrale diensten, zoals salarisadministratie, facturenafhandeling en huisvesting- en juridisch advies (R. van Arnhem, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019). SCC laat de instellingen vrij in het maken van onderwijskundige keuzes en de mate van zorg voor de onderwijskwaliteit (Stichting Carmelcollege, z.d.–c)

1.2 Aanleiding

Het vraagstuk dat bij het BC ligt heeft betrekking op de verschillende processen van inkoop binnen de locaties. Gesteld kan worden dat dit deels veroorzaakt is doordat het management nooit standaardprocessen heeft voorgelegd aan de locaties. Het inkoophandboek van SCC wordt als criterium genomen voor de inkoop. De doelstellingen die SCC wil bereiken met de inkoop zijn weergegeven in bijlage B. Dit geeft elke locatie de vrijheid voor het inrichten van de eigen inkoopfunctie. Deze vrijheid op de locaties heeft ervoor gezorgd dat René van Arnhem, hoofdbedrijfsvoering, geen overzicht heeft in de verschillende processen van inkoop binnen de zeven locaties. Door de onbekendheid over de



wijze van invulling van de inkoopfunctie op de zeven locaties weet René van Arnhem niet waar hij moet beginnen met het opnieuw inrichten van de inkoopfunctie. René van Arnhem sluit niet uit dat gelijke producten door zeven verschillende locaties bij misschien wel zeven verschillende leveranciers besteld worden. Ook geeft René van Arnhem aan dat de mogelijkheid bestaat dat er contracten liggen met leveranciers waar geen of weinig gebruik van wordt gemaakt. Een andere vraag waar René van Arnhem mee rond loopt is de vraag naar centralisatie van de inkoopfunctie. Hij stelt namelijk dat wanneer centraal ingekocht gaat worden geen verschillende processen meer gebruik worden (R. van Arnhem, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019).

Een tweede achterliggend motief voor deze opdracht, wat ook maakt dat de inkoopfunctie heringericht moet worden, heeft betrekking op de krimp van het aantal leerlingen binnen het BC. Er heerst vergrijzing in Enschede en omstreken, volgens Lang zult u wonen (z.d.) neemt de bevolking met de leeftijd 0 – 29 jaar de komende 20 jaar licht af en neemt de bevolking met de leeftijd 65 – 74 jaar toe in de provincie Overijssel. Een afname van de bevolking in de leeftijdscategorie 0 – 29 jaar betekent minder leerlingen, minder geld en ook minder werk binnen het BC. Een toename van de bevolking in de leeftijdscategorie 65 – 74 jaar betekent meer medewerkers die met pensioen gaan de komende jaren. Door deze verschuiving in de bevolking hoeven niet direct medewerkers ontslagen te worden, maar verschuift de afname van de leerlingen mee met de toename van de medewerkers die met pensioen gaan. Om rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers die met pensioen gaan op te vangen is het belangrijk dat het inzichtelijk wordt wie welke rol en bevoegdheid heeft, zodat deze opnieuw kunnen worden ingericht. Een andere mogelijkheid om dit op te vangen is centralisatie, wat betekent dat een aantal rollen van medewerkers met betrekking tot de inkoop verdwijnen. De afname van het leerlingenaantal brengt ook een afname in geld met zich mee, wat betekent dat bespaard moet worden om de lasten te kunnen blijven dragen.

Autonomie op de locaties is aanwezig sinds het ontstaan van het BC, echter werd dit destijds niet als probleem gezien. In de laatste jaren zijn de locaties steeds meer gaan samenwerken, maar is de autonomie met betrekking tot de inkoopfunctie aanwezig gebleven. Onlangs heeft de accountant aangegeven dat het BC niet volledig zuiver werkt met betrekking tot de taken en bevoegdheden binnen de inkoopfunctie. Door de waarschuwing van de accountant, de afname van de leerlingen- en medewerkersaantallen, de noodzaak tot besparing en de onduidelijkheid over de gehanteerde inkoopprocessen op de zeven locaties heeft het management besloten dat een verandering nodig is.

In deze thesis zijn twee van de zeven locaties van het BC onderzocht, dit in verband met het tijdsbestek. Bijlage A geeft de scope van de thesis in de organogram weer. Voor deze thesis zijn de locatie aan de Van der Waalslaan en de locatie aan de Bruggertstraat onderzocht. De locatie aan de Van der Waalslaan voorziet in de onderwijsvormen mavo, havo en vwo en de Bruggertstraat voorziet in de onderwijsvormen havo en vwo.

1.3 Managementvraag

Vanuit de aanleiding kan gesteld worden dat de inkoopfunctie binnen het BC geen standaardisatie en uniformiteit kent. In grote lijnen houdt dit in dat de inkoopfunctie wordt uitgevoerd zonder dat er standaardprocessen voor de inkoopfunctie zijn en dat taken en bevoegdheden niet onder controle zijn. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de inkoopfunctie binnen het BC heringericht moet worden om op deze wijze efficiënter te gaan werken waarbij standaardisatie en uniformiteit van processen ontstaat. Voor René van Arnhem is het belangrijk dat tijdens deze thesis standaardprocessen worden onderzocht, mogelijkheden tot centralisatie van de inkoopfunctie worden onderzocht, de taken en



bevoegdheden binnen het inkoopproces opnieuw worden georganiseerd, wordt gekeken op welke wijze beter aan de wensen van de SCC kan worden voldaan en besparingen in beeld worden gebracht.

1.4 Adviesgedeelte

Het adviesdoel in dit rapport is het opleveren van een strategie voor het herinrichten van de inkoopfunctie binnen het BC. Door deze herinrichting ontstaat een efficiëntere werkwijze, worden de onzuiverheden met betrekking tot taken en bevoegdheden opgelost, de mogelijkheden tot centralisatie bekeken, meer aansluiting met de SCC behaald en besparingen gedaan. Het gebruik van het racewagenmodel in combinatie met het MSU+2.0-model maakt de benodigde stappen inzichtelijk. Het advies, waarbij de scope ligt op twee locaties van het BC, levert een bijdrage voor een efficiëntere werkwijze en aan het standaardiseren en uniformeren van de inkoopfunctie. De adviesvraag die hierbij geformuleerd wordt luidt als volgt:

Op welke wijze kan de inkoopfunctie van het Bonhoeffer College worden ingericht zodat een efficiëntere werkwijze ontstaat waarbij standaardisatie en uniformiteit aanwezig is binnen de locaties?

1.5 Onderzoeksgedeelte

Om een zo volledig mogelijk advies uit te kunnen brengen moeten de huidige en gewenste situatie in kaart worden gebracht. De huidige situatie, waar de eerste onderzoeksvraag bij hoort, is voornamelijk gericht op de operationele inkoopfunctie. De gewenste situatie, waar onderzoeksvraag twee bij hoort, is gericht op de tactische en strategische inkoopfunctie. Met het inzichtelijk maken van de huidige en gewenste situatie kan worden geanalyseerd welke wensen er zijn en welke stappen ondernomen moeten worden om van de huidige naar de gewenste situatie te gaan. Met het onderzoeken van best practices en pro's binnen de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie kan het advies voor de gewenste situatie worden aangescherpt. Met het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen kan uiteindelijk het advies voor het BC worden opgesteld.

1. **Op welke wijze is de tactisch en operationele inkoopfunctie in de huidige situatie (IST) georganiseerd op de twee gekozen locaties en welke behoefte is er met betrekking tot centrale inkoop?**
 - a) Bij welke leveranciers wordt momenteel ingekocht en zijn dit gecontracteerde leveranciers?
 - b) Welke knelpunten worden in de huidige situatie ondervonden in de tactische en operationele inkoopfunctie?
2. **Hoe ziet de gewenste situatie (SOLL) van de strategisch en tactische inkoopfunctie eruit waarbij efficiëntie, standaardisatie en uniformiteit behaald wordt?**
 - a) Op welke wijze wenst het management van het Bonhoeffer College dat de strategische en tactische inkoopfunctie is ingericht?
 - b) Op welke wijze wenst Stichting Carmelcollege dat de strategische en tactische inkoopfunctie is ingericht?
3. **Wat zijn pro's binnen de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie van een onderwijsinstelling?**
 - a) Op welke wijze is de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie volgens een expert efficiënt ingericht?
 - b) Op welke wijze is de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie volgens best practices binnen Stichting Carmelcollege efficiënt ingericht?



1.6 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk heeft de opdrachtgever en de probleemstelling voor het onderzoek geïntroduceerd. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader, hierin zijn de definities van de kernbegrippen uitgewerkt, wordt de samenhang van de kernbegrippen weergegeven en zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. Hoofdstuk 3 betreft de methodologische verantwoording, waarin de onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en analysetechnieken worden besproken. In hoofdstuk 4 worden de resultaten en conclusies uit het bureau- en veldonderzoek besproken. Het bureauonderzoek betreft een leveranciers- en documentanalyse, het veldonderzoek betreft de resultaten uit de interviews. In hoofdstuk 5 wordt gediscussieerd over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt allereerst een hoofdadvis gegeven, waarnaar twee scenario's binnen dit hoofdadvis worden afgewogen. Uiteindelijk komt één scenario als best passend scenario naar voren voor het BC en wordt voor dit advies de impact en toegevoegde waarde, implementatieplan en bijdrage aan het MSU+2.0-model besproken. De thesis eindigt met het nawoord waarin de reflectie op het eigen handelen te lezen is en de waarde van het onderzoek voor de branche wordt besproken.



2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een verduidelijking van begrippen die naar voren zijn gekomen in de managementvraag. De begrippen inkoopfunctie, inkoopproces, inkoopfunctie op 3 bedrijfsniveaus, efficiëntie, centralisatie en uniformiteit zijn uitgewerkt. Vervolgens komen het racewagenmodel en het MSU+2.0-model aan bod. Het hoofdstuk eindigt met een operationalisering van de kernbegrippen.

2.1 Zoekmethoden

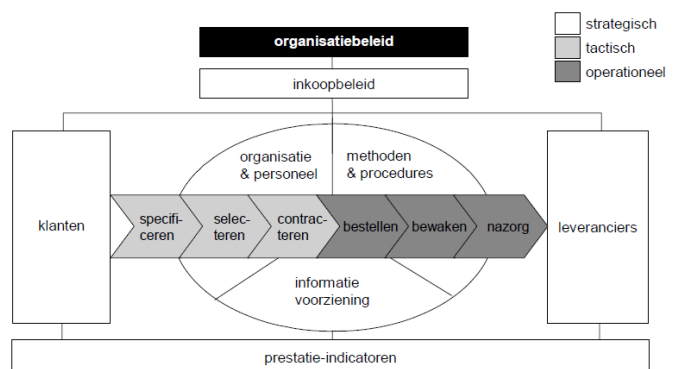
Om voor deze thesis de juiste definitie van de kernbegrippen vast te stellen is gebruik gemaakt van literatuur. Om deze literatuur te vinden, is gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines waarin aan de hand van zoektermen is gezocht naar geschikte literatuur om een definitie voor de kernbegrippen vast te stellen. Om in de zoekmachines geschikte literatuur te vinden is gebruik gemaakt van zoektermen. In deze zoekmachines is gezocht in het Nederlands en Engels. De Saxion Bibliotheek, Google Scholar, Google en de HBO Kennisbank zijn zoekmachines waar literatuur van geraadpleegd is. Bijlage C geeft weer welke zoekmachines en zoektermen tot bruikbare definities hebben geleid.

2.2 Definities van de kernbegrippen en samenhang

Voor elk kernbegrip zijn verschillende opvattingen onderzocht, deze zijn weergegeven in bijlage D. Deze opvattingen zijn ter discussie gesteld aan elkaar en uiteindelijk wordt één begrip voor deze thesis vastgesteld. Vijf van de gebruikte bronnen zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De beoordeling is te vinden in bijlage G.

Kernbegrip inkoopfunctie

Voor het kernbegrip inkoopfunctie zijn verschillende opvattingen gevonden. De meest voor de hand liggende opvatting van inkoop is inkoop als het aangeschafte product (Faber-de Lange et al., 2009, p. 15). Echter, is dit een omschrijving die zich focust op de consument. Het onderzoek richt zich niet op de consument, maar op inkoop als onderdeel van de organisatie en de weg die wordt afgelegd om producten aan te schaffen. De gehanteerde omschrijving van inkoopfunctie voor het onderzoek komt voort uit de omschrijvingen van Faber-de Lange et al. (2009, p. 15), F. Bergsma (persoonlijke communicatie, 19 november 2018) en DME Advies (2013-a). F. Bergsma (persoonlijke communicatie, 19 november 2018) geeft een goede omschrijving van wat de handeling inkoop inhoudt. Faber-de Lange et al. (2009, p. 15) en DME Advies (2013-a) omschrijven hoe inkoop in een organisatie gezien moet worden. De definitie van inkoopfunctie die in deze thesis gebruikt wordt luidt als volgt: *“Alle activiteiten die in een organisatie moeten worden vervuld om alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor het continueren van de bedrijfsvoering van externe bronnen te betrekken tegen de voor de organisatie zo gunstig mogelijk voorwaarden”* (F. Bergsma, persoonlijke communicatie, 19 november 2018), *waarbij inkoop wordt gezien als functie uitgevoerd door de inkoopafdeling* (DME Advies, 2013-a; Faber-de Lange et al. 2009). Deze definitie krijgt ondersteuning van Figuur 2.1, dit figuur geeft een visuele weergave van alle activiteiten binnen de inkoopfunctie.

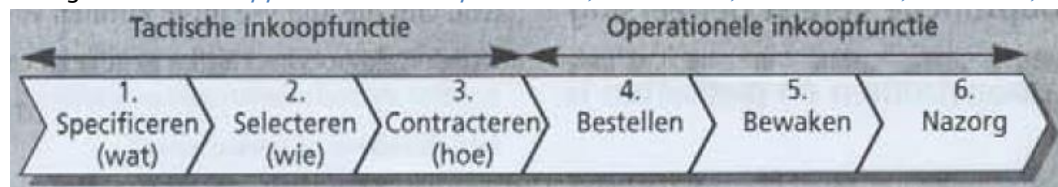


Figuur 2.1: racewagenmodel (NEVI, z.d.-a)



Kernbegrip inkoopproces

Faber-de Lange et al. (2009, p. 113) en Gelderman & Albronda (2017, p. 30) zeggen dat het inkoopproces begint op het moment dat er behoefte is aan een product of dienst. Volgens hen eindigt het inkoopproces met de afhandeling van de bestelling, waarin de administratieve aspecten van de bestelling afgewikkeld zijn. Van Weele (2008, p.36) en F. Bergsma (persoonlijke communicatie, 19 november 2018) geven het inkoopproces verschillende fasen. Zij zijn het eens over de volgende zes fasen: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg & evaluatie. F. Bergsma (persoonlijke communicatie, 19 november 2018) voegt hier als eerste fase initiëren aan toe en tussen contracteren en bestellen voegt hij implementeren toe. Figuur 2.2, ontwikkeld door Telgen (1998), ondersteunt de zes fasen die Van Weele (2008, p. 36) benoemd. De fasen die F. Bergsma (persoonlijke communicatie, 19 november 2018) toevoegt aan het inkoopproces hebben voornamelijk betrekking op de inkoop van diensten. Met de inkoop van producten komt implementeren niet zo zeer aan bod. In Figuur 2.1 zijn de processen die Van Weele (2008, p. 36) benoemd te zien, Figuur 2.2 zoomt meer in op alleen de genoemde fasen van het inkoopproces. De gehanteerde term voor inkoopproces in deze thesis luidt als volgt: *"Het inkoopproces omvat specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg & evaluatie"* (Van Weele, 2008, p. 36).



Figuur 2.2: inkoopproces (Telgen, 1998)

Kernbegrip inkoopfunctie op 3 bedrijfsniveaus

Figuren 2.1 en 2.2 laten zien dat het inkoopproces de tactische en operationele inkoopfunctie omvat en de strategische inkoopfunctie zich buiten het inkoopproces afspeelt. Om goed in beeld te krijgen welke taken en bevoegdheden op welk bedrijfsniveau worden uitgevoerd wordt voor elk bedrijfsniveau een definitie opgesteld.

Lennartz & Veeke (2007) geven een vrij korte omschrijving van de strategische inkoopfunctie. Zij zeggen dat deze functie gerelateerd is aan activiteiten die de koers van de organisatie op lange termijn beïnvloeden. NEVI (z.d.-b) bevestigt deze definitie, maar voegt hier aan toe dat deze activiteiten voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus effectief en efficiënt uit te voeren. Jonker (2015) benoemd specifieke activiteiten voor de strategische inkoopfunctie, deze zijn ook weergegeven in Figuur 2.1. De definitie voor strategische inkoopfunctie in deze thesis luidt als volgt: *"Strategische inkoop omvat de analyse, besluitvorming en implementatie van het inkoopproces waarbij ook rekening gehouden wordt met methoden & procedures, organisatie & personeel, informatievoorziening en prestatie-indicatoren"* (Jonker, 2015).

De tactische inkoop wordt door Lennartz & Veeke (2007), NEVI (z.d.-b) en Gelderman & Albronda (2017) exact hetzelfde geformuleerd. Zij geven allen aan dat de tactische inkoopfunctie alle activiteiten betreft tot aan de totstandkoming van het contract. NEVI (z.d.-b) voegt hier aan toe dat deze inkoopfunctie start bij het specificeren van de behoeften. Voor de definitie van de tactisch inkoopfunctie in deze thesis wordt een combinatie gemaakt van de definitie van Lennartz & Veeke (2007) en de inkoopprocessen bekend uit Figuur 2.2. De definitie van tactische inkoopfunctie wordt als volgt gehanteerd: *"De tactische inkoopfunctie heeft betrekking op alle activiteiten tot aan de totstandkoming van het contract"* (Lennartz & Veeke, 2007, p. 31), *dit betreft het specificeren, selecteren en contracteren.*



Lennartz & Veeke (2007) en Gelderman & Albronda (2017) zeggen beiden dat de operationele inkoopfunctie van start gaat op het moment dat er contracten zijn. NEVI (z.d.-b) concludeert dat de operationele inkoopfunctie alle activiteiten nodig voor de daadwerkelijk uitvoer van de bestelfunctie betreft. De definitie van NEVI (z.d.-b) blijft vaag doordat er geen specifieke activiteiten worden benoemd. Dit geldt ook voor de andere twee definities, maar deze definities benoemen de start van de operationele inkoopfunctie, waardoor deze activiteiten bepaald kunnen worden. Voor het onderzoek wordt de definitie van Lennartz & Veeke (2007) in combinatie met de inkoopprocessen zichtbaar in Figuur 2.2 gehanteerd. De definitie in deze thesis luidt als volgt: *“De operationele inkoopfunctie gaat uit van een bestaand contract en omvat alle dan resterende activiteiten om de producten of diensten te verkrijgen”* (Lennartz & Veeke, 2007, p. 31), *dit betreft het bestellen, bewaken, nazorg & evaluatie.*

Kernbegrip efficiëntie

In de managementvraag komt naar voren dat er efficiënter gewerkt moet worden binnen het BC. Gezond verbond (z.d.) suggereert dat efficiënt werken ervoor zorgt dat minder tijd en energie wordt verspild aan het uitvoeren van taken. Vanguard Systems (2017) zegt dat met efficiënt werken meer werk in minder tijd uitgevoerd kan worden en dat hiermee wordt gezorgd dat werk gestandaardiseerd wordt. Volgens Oostra & Sla (2012) is efficiënt werken het leren van medewerkers om activiteiten zodanig uit te voeren dat de output zo groot mogelijk is. Geconcludeerd kan worden dat efficiënt werken ervoor zorgt dat meer in minder tijd kan worden gedaan. De definitie van Vanguard Systems (2017) past het best bij deze thesis, deze bron zegt namelijk dat efficiënt werken standaardisatie met zich mee brengt wat belangrijk is in deze thesis. De volgende definitie van efficiëntie wordt gehanteerd: *“Improving workflow efficiencies will help your team complete more work in less time and standardize how the work is performed”* (Vanguard Systems, 2017).

Kernbegrip centralisatie

Gelderman & Albronda (2017, p. 56) en Maas & Pleunis (2006, p. 276) geven beiden een omschrijving van de gevolgen van het werken met een centrale inkooporganisatie. Beiden stellen dat het werken met een centrale inkooporganisatie schaalvoordelen met zich mee brengt. Maas & Pleunis (2006, p. 276) voegen hier aan toe dat een centrale inkoopafdeling een grote rol kan vervullen bij het verbeteren van de inkoop-effectiviteit en -efficiency. Gelderman & Albronda (2017, p. 56) geven aan dat de praktijk wel eens laat zien dat een centrale inkooporganisatie niet altijd wenselijk of mogelijk is. Marcus & Van Dam (2015, p. 500) geven meer inzicht in wat een centrale inkooporganisatie inhoudt. Volgens hen is er sprake van een centrale inkooporganisatie als de beslissingsbevoegdheden zijn geconcentreerd op één plaats. Voor deze thesis is het eerst van belang om te weten wat centralisatie precies inhoudt, om vervolgens de voor- en nadelen hiervan te bekijken. Marcus & Van Dam (2015, p. 500) geven inzicht in de betekenis van centralisatie, deze definitie wordt voor deze thesis gebruikt: *“Er is sprake van centralisatie als de beslissingsbevoegdheden zijn geconcentreerd op één plaats”* (Marcus & Van Dam, 2015, p. 500).

In deze thesis wordt onderzocht of het mogelijk is om de inkoop van producten en diensten te centraliseren. Echter, centralisatie is niet de enige mogelijke organisatievorm, decentraal of gecoördineerd inkopen is ook een mogelijkheid. Bovenstaand is de definitie van centralisatie voor deze thesis toegelicht. Bij centraal inkopen wordt de tactische inkoop uitgevoerd door één persoon of de inkoopafdeling. Deze organisatievorm is geschikt voor producten en diensten die voor meer dan één afdeling/locatie worden ingekocht (DME Advies, 2013-b). Decentraal inkopen is het tegenovergestelde



van centrale inkoop waarbij iedere afdeling/locatie verantwoordelijk is voor de eigen inkoop van producten en diensten. Bij deze organisatievorm zijn meerdere mensen verantwoordelijk voor de tactische en operationele inkoopfunctie. Deze vorm is geschikt voor producten en diensten die voor één afdeling ingekocht worden (DME Advies, 2013–b). De gecoördineerde inkoop is een combinatie van de voordelen van beide organisatievormen (DME Advies, 2013–b). Onderstaand worden de voor- en nadelen van centrale en decentrale inkoop weergegeven.

Centrale inkoop – voordelen:

- ❖ Bundelen van inkoopvolumes en schaalvoordelen;
- ❖ Specifieke inkoopkennis en duidelijk aanspreekpunt;
- ❖ Inkopen worden gestructureerd;
- ❖ Mogelijkheid tot standaardisatie van het assortiment.

Centrale inkoop – nadelen

- ❖ Beperkt zeggenschap voor de afdelingen/locaties en gebrek aan draagvlak;
- ❖ Beperkte mogelijkheid tot rekening houden met specifieke omstandigheden.

Decentrale inkoop – voordelen:

- ❖ Mogelijkheid tot rekening houden met specifieke omstandigheden;
- ❖ Draagvlak binnen de afdelingen/locaties voor de afgesloten contracten.

Decentrale inkoop – nadelen:

- ❖ Minder ruimte voor strategische inkoopdoelstellingen;
- ❖ Risico op dubbelwerk door geen afstemming tussen afdelingen/locaties;
- ❖ Specifieke inkoopkennis versnipperd over afdelingen/locaties;
- ❖ Gefragmenteerde inkoop en onnodig veel leveranciers per inkooppakket;
- ❖ Schaalvoordelen en standaardisatie niet mogelijk (DME Advies, 2013–b; Pianoo, z.d.).

Kernbegrip uniformiteit

Zoals duidelijk is geworden in de inleiding is er momenteel geen standaardproces voor de inkoop binnen het BC en ontbreekt uniformiteit tussen de locaties. Eén van de drie definities van uniformiteit geeft niet een directe betekenis, maar een omschrijving van het begrip waardoor de definitie van het begrip duidelijk wordt. De definitie van Berendsen & De Jong (2010) geeft niet direct een duidelijke omschrijving van uniformiteit, maar geeft een synoniem van uniformiteit. Van het begrip homogeen kan waarschijnlijk een betere voorstelling gemaakt worden, waardoor het begrip uniformiteit ook duidelijkheid krijgt. De definitie van Denters (z.d.) geeft een duidelijke definitie van uniformiteit, deze definitie wordt gebruikt in het verdere onderzoek. De definitie in deze thesis luidt: “*Uniformiteit verwijst naar eenvormigheid*” (Denters, z.d.).

Samenhang tussen de kernbegrippen

Het kernbegrip inkoopfunctie kan gezien worden als overkoepelend begrip. Alle aspecten van de inkoop vallen onder de inkoopfunctie, waarbij op verschillende bedrijfsniveaus gewerkt wordt. Het inkoopproces is een onderdeel van de inkoopfunctie, dit onderdeel betreft de tactische en operationele inkoopfunctie. De begrippen inkoopfunctie, inkoopproces en de inkoopfunctie op drie bedrijfsniveaus geven dus een duidelijke samenhang, waarin de inkoopfunctie overkoepelend is en het inkoopproces en de bedrijfsniveaus onderdeel hiervan zijn. De focus van deze thesis voor de huidige situatie ligt op de tactische en operationele functie. Het volgende moet voor de huidige situatie in kaart worden gebracht: de rollen en bevoegdheden (tactisch en operationeel), standaardprocessen (tactisch en



operationeel) en de behoefte aan centralisatie van de inkoop. Voor de gewenste situatie moet gekeken worden naar mogelijkheden en behoefte aan centralisatie met betrekking tot de inkoop van diensten en producten (tactisch). Met de herinrichting moeten alle genoemde aspecten bekeken worden, maar dan vanuit strategisch perspectief. Op strategisch niveau moet een plan worden gemaakt om deze processen efficiënter te laten verlopen om dit vervolgens op tactisch en operationeel niveau uit te rollen. Met de herinrichting van de genoemde aspecten moet een efficiëntere werkwijze ontstaan. Door middel van de efficiëntere werkwijze, wat standaardisatie creëert, ontstaat uniformiteit tussen de locaties van het BC. Hoewel de focus van de eerste onderzoeksvraag ligt op de tactische en operationele inkoopfunctie, wordt het advies vanuit een strategisch perspectief ingestoken.

2.3 Modellen

Het racewagenmodel

De inkoopfunctie en het inkoopproces zijn zichtbaar gemaakt in deze thesis aan de hand van Figuren 2.1 en 2.2. Figuur 2.1 betreft het racewagenmodel, van het racewagenmodel wordt het volgende gezegd: “het racewagenmodel is een model dat geschikt is voor het doorlichten van de inkoopfunctie bij de overheid en niet-productie bedrijf” (Van Duren & Oosterhof, 2008). Het racewagenmodel geeft de scope van de inkoopfunctie weer en is gericht op de interne inkoopfunctie van de organisatie. De compleetheid van het model maakt dat de logica en samenhang van het model deels ontbreekt. Het model geeft kaders waarbinnen de inkoopfunctie opereert, maar heeft geen praktische bruikbaarheid (Van der Heijden, Goedhart, Bos, Mutsaers, & Berenschot Procurement, 2006). In deze thesis wordt het racewagenmodel gebruikt om weer te geven welke aspecten van de inkoopfunctie onderzocht worden en wat de samenhang hiervan is. Om de huidige situatie van het inkoopproces in kaart te brengen wordt de tactische en operationele inkoop uit het racewagenmodel onderzocht. Dit betreft het specificeren tot en met de nazorg & evaluatie. Om de gewenste situatie in kaart te brengen wordt de tactische en strategische inkoop onderzocht. Dit betreft het specificeren tot en met contracteren, het organisatie- en inkoopbeleid, de methoden & procedures, organisatie & personeel, informatievoorziening en de leveranciers. Veranderingen die plaatsvinden in de strategische onderdelen van het racewagenmodel vloeien door naar de tactische en operationele inkoopfunctie.

Onder organisatie- en inkoopbeleid valt “de mate waarin de inkoopactiviteiten bijdragen aan het organisatiebeleid, met aspecten als integrale kostenreductie, vergroten van de innovatieve kracht, flexibiliseren van de logistieke flexibiliteit. De mate waarin het inkoopbeleid onderdeel is van het algemeen organisatiebeleid, bekend is bij iedereen in de organisatie, alsmede de resultaten op de onderdelen van dat inkoopbeleid” (NEVI, z.d.-a). Onder de methoden & procedures valt “de mate waarin de in het inkoopproces te volgen procedures eenduidig zijn, beschreven zijn en gehanteerd worden door alle betrokkenen. De mate waarin de binnen het inkoopproces gehanteerde methoden (zoals de opzet van het marktonderzoek, maken van een offerteaanvraag) geoptimaliseerd zijn” (NEVI, z.d.-a). Onder organisatie & personeel valt “de kwaliteit, opleiding en ervaring van de bemensing van de inkoopfuncties. De mate waarin de inkooporganisatie is ingebed in de totale organisatie en de bedrijfsprocessen” (NEVI, z.d.-a). Onder informatievoorziening valt “de volledigheid, juistheid en snelheid bij het verstrekken van informatie over individuele bestellingen op het operationele niveau. Idem omtrent de informatie over producten en leveranciers op het tactisch niveau” (NEVI, z.d.-a). Onder leveranciers valt “de uitkomsten van het gedifferentieerde leveranciersmanagement, zoals het aantal leveranciers in een leveranciersontwikkelingsprogramma, de reductie van leveranciers in de



routinehoek. Hanteren van een leverancierskwalificatiesysteem, zoals het aantal gecertificeerde leveranciers, het aantal approved leveranciers, de omzet bij preferred leveranciers” (NEVI, z.d.–a).

MSU+2.0–model

Het MSU+2.0–model is een model dat gebruikt kan worden door non profit organisaties in de publieke sector. Met dit model kan gekeken worden waar de inkoopfunctie van de organisatie momenteel staat en kan deze vergeleken worden met andere organisaties. Op basis van de huidige situatie van de inkoopfunctie kunnen verbeteringstrajecten worden opgesteld om de inkoopfunctie te professionaliseren. Dit model is bruikbaar binnen organisaties met en zonder inkoopafdeling, zolang inkoop plaatsvindt binnen een organisatie bevat het model relevante aspecten. Het MSU+2.0–model geeft acht strategische processen op het gebied van inkoopmanagement en zes ondersteunende processen, deze veertien processen samen geven een beeld van de inkoopfunctie van de organisatie (NEVI, z.d.–c). De veertien processen zijn schematisch weergegeven in bijlage E.

Deze thesis richt zich op het herinrichten van de inkoopfunctie, waarbij de focus ligt op standaardprocessen, verduidelijking van taken en bevoegdheden en mogelijkheden tot centralisatie van de inkoop. Het racewagenmodel geeft aanknopingspunten voor het onderzoek in deze thesis. Bovengenoemde onderdelen van het racewagenmodel worden onderzocht om tot een gewenst resultaat te komen. Het MSU+2.0–model biedt beoordelingscriteria voor veertien verschillende processen. Een aantal van deze processen worden beoordeeld, omdat ze aansluiten bij de focus van deze thesis en het racewagenmodel. Dit zijn de volgende processen:

Strategische processen (SP)

- ❖ **SP2** – Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket. Dit proces omvat allereerst de tactische inkoopfunctie, waarbij wordt gekeken naar de behoeften van de organisatie. Wanneer dit bekend is kan dit proces op strategisch niveau, methoden & procedures, worden ingevuld.
- ❖ **SP3** – Optimaliseren van leveranciersbestand. Dit proces omvat het aspect leveranciers uit het racewagenmodel, wat behoort bij de strategische inkoopfunctie.

Ondersteunende processen (OP)

- ❖ **OP2** – Inrichting van de inkooporganisatie. Dit proces sluit aan bij het aspect organisatie & personeel uit het racewagenmodel.
- ❖ **OP3** – Ontwikkelen van inkoopprocedures. Dit proces sluit aan bij het aspect methoden & procedures uit het racewagenmodel (NEVI, z.d.–a; NEVI, z.d.–c).

Het MSU+2.0–model zorgt ervoor dat de huidige en gewenste situatie beter in beeld gebracht kan worden. Dit model geeft houvast en kaders voor de inrichting van het advies om de gewenste situatie tot uitvoer te brengen. Een verdere toelichting op het model en de beoordelingscriteria zijn te vinden in bijlage E.

2.4 Operationalisering kernbegrippen

In bijlage F is de operationalisering van de kernbegrippen te vinden. De kernbegrippen inkoopfunctie, inkoopproces en tactische en operationele inkoopfunctie zijn in één figuur geoperationaliseerd en de kernbegrippen inkoopfunctie, inkoopproces en strategische inkoopfunctie zijn in één figuur geoperationaliseerd. Door gebrek aan ruimte was het niet mogelijk deze in één figuur te operationaliseren. Het kernbegrip centralisatie is geoperationaliseerd aan de hand van het begrip organisatievorm, hierin zijn de centrale, decentrale en gecoördineerde inkoop meegenomen.



3. Methodologische verantwoording

Hoofdstuk drie bespreekt allereerst de gekozen onderzoeksstrategie, vervolgens de hierbij passende waarnemingsmethoden. Het hoofdstuk wordt vervolgd met de benoeming van de onderzoekseenheden en als laatste de analysetechnieken.

3.1 Onderzoeksstrategie

Wanneer een onderzoek wordt uitgevoerd bij één organisatie wordt er gesproken van een casestudy. Verhoeven (2014) stelt dat een casestudy wordt gezien als een kwalitatief onderzoekstype. Het betreffende onderzoek is een casestudy, omdat dit onderzoek zich specifiek richt op het BC. Echter, is er onderscheid te maken tussen twee onderzoeksstrategieën, namelijk kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Deze onderzoeksstrategieën kunnen ook in combinatie gebruikt worden. “Bij kwalitatieve methoden voert de onderzoeker onderzoek uit in het ‘veld’ of wel in de werkelijkheid” (Verhoeven, 2014, p. 32). De Graauw (2019) voegt hier aan toe dat kwalitatief onderzoek is gericht op informatie verkrijgen over wat er leeft en waarom dit leeft. Baarda (2014) stelt dat in het geval van een open onderzoeksvraag kwalitatief onderzoek verricht wordt. Hierbij is de onderzoeksvraag breed en is er relatief weinig voorkennis. “Bij kwantitatieve methoden wordt gebruik gemaakt van cijfermatige informatie, gegevens in cijfers over objecten, organisaties en personen” (Verhoeven, 2014, p. 31). Bij kwalitatief onderzoek weet de onderzoeker vaak wat hij of zij inhoudelijk kan verwachten bij het uitvoeren van een interview of observatie (Baarda, 2014).

Voor de beantwoording van hoofdvraag 1 is een combinatie van onderzoeksstrategieën gebruikt. Om deze vraag te beantwoorden waren inzichten nodig over de huidige situatie van de tactische en operationele inkoopfunctie. Hierbij was het belangrijk om te weten te komen of er standaarden worden nageleefd om te bestellen, op welke wijze besteld wordt, wie verantwoordelijk is voor welke stap in het inkoopproces en bij welke leveranciers wordt besteld en waarom. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is allereerst aan de hand van de kwantitatieve methode kennis vergaard over het huidige beleid van SCC, de gecontracteerde leveranciers en bij welke leveranciers wordt ingekocht. Deze kennis is meegenomen in het kwalitatieve deel van het onderzoek, waar onder andere duidelijk moet worden waarom bij deze leveranciers wordt ingekocht. Hoofdvraag 1 richt zich op de werkelijkheid en hoe het BC op dit moment te werk gaat. Door deze vraag via kwalitatieve waarnemingsmethoden te benaderen moet volgens De Graauw (2019) het wat en waarom bekend worden. Voor deze vraag is het ook belangrijk om inzichten te krijgen in de behoefte die medewerkers in de huidige situatie hebben met betrekking tot een centrale inkoopfunctie.

Hoofdvraag 2 is beantwoord aan de hand van de kwalitatieve onderzoeksstrategie. Voor deze vraag is inzicht verkregen in de wensen, meningen, verwachtingen en ideeën van het management van het BC en SCC met betrekking tot de inkoopfunctie en de centralisatie van de inkoop. De verkregen antwoorden uit deze interviews vormen input voor het advies.

Hoofdvraag 3 had een duidelijke voorkeur voor de kwalitatieve benadering. De antwoorden op deze vraag geven inzicht in het wat en waarom van pro's binnen de inkoopfunctie van onderwijsinstellingen. Via deze vraag is ook inzicht verkregen in de mogelijkheden tot het implementeren van de gewenste situatie voor het BC, voortgekomen uit de interviews met het management van het BC en SCC.



3.2 Waarnemingsmethoden

Bij de uitvoer van kwalitatief onderzoek zijn verschillende waarnemingsmethoden mogelijk. Baarda et al. (2018) stellen dat er drie verschillende dataverzamelmethode zijn. Dit betreft het gebruik van bestaand materiaal, interviewen en observeren. Bestaand materiaal kunnen logboeken of intern opgestelde documenten zijn, maar ook literatuur onderzoek valt volgens Baarda et al. (2018) onder deze methode. Verhoeven (2014) stelt dat het interview het doel heeft om informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp en geeft vijf verschillende opties voor de dataverzamelmethode interviewen, namelijk: ongestructureerd interview (ook wel diepte interview), open interview, half gestructureerd interview, gestructureerd interview en het groepsinterview. Baarda & Van der Hulst (2017) vinden dat er drie soorten open interviews zijn, zij stellen namelijk dat het vrije-attitude, half gestructureerde en gedeeltelijk gestructureerde interview hieronder vallen. Het half gestructureerde interview bevat volgens hen een checklist met vragen waarin de volgorde vrij is. Het gedeeltelijk gestructureerde interview bevat vaste vragen en volgorde, met de mogelijkheid tot vrije doorvragen. Voor het opstellen van de interviewguides is de operationalisering van de kernbegrippen geraadpleegd. De interviewgids behorend bij hoofdvraag 1 is toegevoegd in bijlage H, de interviewguides behoren bij hoofdvraag 2 en 3 zijn op de USB-stick terug te vinden. Observatie wordt voornamelijk ingezet om het gedrag van personen vast te stellen (Baarda et al., 2018). Kwantitatief onderzoek geeft ook de mogelijkheid tot verschillende waarnemingsmethoden. Baarda (2014) geeft twee onderzoeksdesigns voor de kwantitatieve onderzoeksstrategie, namelijk de survey en het experiment. Verhoeven (2014) zegt dat het surveyonderzoek een van de meest gebruikte kwalitatieve waarnemingsmethode is. Andere mogelijkheden volgens Verhoeven (2014) zijn de secundaire analyse en monitoren.

Voor hoofdvraag 1 is gebruik gemaakt van de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksstrategie. Deze vraag is beantwoord aan de hand van de secundaire analyse en het houden van interviews. Voor de secundaire analyse zijn bestaande gegevens verzameld en gebruikt om een nieuwe vraag te beantwoorden (Baarda et al., 2018). Voor de interviews is de voorkeur uitgegaan naar gedeeltelijk gestructureerde interviews. Hierbij is de ruimte gegeven aan de respondent om eigen inbreng te geven. Gekozen is om elke respondent apart te interviewen, zodat hij of zij zich vrij voelt om te spreken.

De gehanteerde waarnemingsmethode voor hoofdvraag 2 is het interview. Hierbij is de keuze gemaakt voor een groepsinterview intern en een duo interview extern. Intern heeft het management invloed met betrekking tot de herinrichting van de inkoopfunctie. Met het houden van een groepsinterview hebben de respondenten elkaar kunnen aanvullen en is de gewenste situatie in kaart gebracht. Extern is gebruik gemaakt van een duo interview met een gestructureerde strategie. Uit hoofdvraag 1 en 2 komen antwoorden naar voren met betrekking tot de wensen voor centralisatie van de inkoop. Bijlage I toont een lijst van alle productgroepen, deze lijst is gebruikt om het gesprek met betrekking tot de keuze voor centralisatie/decentralisatie op gang te krijgen. In het literatuuronderzoek zijn voor- en nadelen van centralisatie benoemd, deze informatie samen wordt als input voor het advies gebruikt.

De informatie die nodig was om hoofdvraag 3 te beantwoorden, is verkregen aan de hand van interviews. Deze interviews zijn afgenomen nadat de interviews voor hoofdvraag 1 en 2 zijn afgenomen, zodat verkregen informatie als input kon worden gebruikt. Het open interview is hiervoor gebruikt, waarbij topics zijn langs gelopen tijdens het interview. De respondent is zoveel mogelijk aan het woord geweest.



3.3 Selectie van onderzoekseenheden

Om de juiste onderzoekseenheden te onderzoeken in deze thesis zijn de onderzoekseenheden geselecteerd aan de hand van selectiecriteria. Voor hoofdvraag 1 was het van belang dat de onderzoekseenheid zich bevindt in het inkoopproces, dit zijn voornamelijk medewerkers die zich bezighouden met het bestellen en of het ontvangen van producten en diensten. Voor de selectie van deze onderzoekseenheden is René van Arnhem geraadpleegd. Voor hoofdvraag 2 was het belangrijk dat de onderzoekseenheid kennis heeft over de inkoopfunctie binnen BC en zicht heeft op hoe de inkoopfunctie in een gewenste situatie ingericht kan worden. De onderzoekseenheid voor deelvraag 3.a moest beschikken over kennis van inkoop binnen overheidsinstellingen, het liefst onderwijsinstellingen. De onderzoekseenheden voor deelvraag 3.b zijn geselecteerd aan de hand van het interview met SCC, de scholen die SCC als best practices heeft aangedragen zijn geïnterviewd.

Het grootste gedeelte onderzoek in deze thesis is gedaan aan de hand van interviews, de onderzoekseenheden worden vanaf nu respondenten genoemd. Tabel 3.1 laat zien wie aan de hand van de selectiecriteria als respondent naar voren zijn gekomen. Deze tabel geeft een overzicht van de onderzoeksvragen, bij welke organisatie de respondent werkzaam is en de functie van de respondenten. Zoals eerder benoemd, is voor de beantwoording van hoofdvraag 1 ook de secundaire analyse gebruikt. De documenten die hiervoor gebruikt zijn komen uit een dashboard van SCC. Voor de beantwoording van hoofdvraag 3 zijn een expert en best practices binnen SCC geïnterviewd.

Hoofdvraag	Respondent	Organisatie	Functie	Fragmenten
Hoofdvraag 1 – interne interviews huidig situatie	Respondent 1 (R1)	BC – Bruggertstraat	Hoofd conciërge	1.1, 1.2 etc.
	Respondent 2 (R2)	BC – Bruggertstraat	Hoofd kantine	1.1, 1.2 etc.
	Respondent 3 (R3)	BC – Bruggertstraat	Voorzitter vaksectie	3.1, 3.2 etc.
	Respondent 4 (R4)	BC – Bruggertstraat	Teamleider	4.1, 4.2 etc.
	Respondent 5 (R5)	BC – v.d. Waalslaan	Conciërge	5.1, 5.2 etc.
	Respondent 6 (R6)	BC – v.d. Waalslaan	Administratief medewerkster	6.1, 6.2 etc.
	Respondent 7 (R7)	BC – v.d. Waalslaan	Voorzitter vaksectie	7.1, 7.2 etc.
	Respondent 8 (R8)	BC – v.d. Waalslaan	Teamleider	8.1, 8.2 etc.
	Respondent 9 (R9)	BC – v.d. Waalslaan & Bruggertstraat	Facilitair coördinator	9.1, 9.2 etc.
Hoofdvraag 2 – interne & externe interviews gewenste situatie	Respondent 10 (R10)	SCC	Teamleider inkoop	10.1, 10.2 etc.
	Respondent 11 (R1)	SCC	Beleidsmedewerkster inkoop	10.1, 10.2 etc.
	Respondent 12 (R12)	BC – Vlierstraat	Hoofd bedrijfsvoering	12.1, 12.2 etc.
	Respondent 13 (R13)	BC – Vlierstraat	Ondersteunend beleidsmedewerker	12.1, 12.2 etc.
	Respondent 14 (R14)	BC – Vlierstraat	Hoofd financieel	12.1, 12.2 etc.
Hoofdvraag 3 – externe interviews	Respondent 15 (R15)	Twents Carmel College (in vervolg: TCC)	Beleidsmedewerker	15.1, 15.2 etc.
	Respondent 16 (R16)	Carmel College Salland (in vervolg: CCS)	Teamleider facilitaire dienst	16.1, 16.2 etc.



Respondent 17 (R17)	Carmel College Salland (in vervolg: CCS)	Facilitaire medewerker	16.1, 16.2 etc.
Respondent 18 (R18)	NIC Inkoopprojecten	Consultant	18.1, 18.2 etc.

Tabel 3.1: onderzoekseenheden per hoofd- of deelvraag

3.4 Analysetechnieken

In deze thesis zijn de secundaire analyse en interviews aan bod gekomen. De documenten voor het uitvoeren van de secundaire analyse zijn geanalyseerd voor bruikbare informatie voor de beantwoording van hoofdvraag 1. Het analyseren van interviews is gedaan aan de hand van coderen. Om deze analysetechniek toe te kunnen passen, was het belangrijk dat de interviews werden opgenomen, zodat deze getranscribeerd konden worden. Verhoeven (2014) en Baarda (2014) stellen dat na het transcriberen de gegevens geordend moeten worden, waarbij belangrijke fragmenten worden geselecteerd. Vervolgens worden open codes gegeven aan deze fragmenten. Tussen de open codes worden uiteindelijk verbanden of categorieën gezocht die een gezamenlijke code krijgen, dit wordt het axiaal coderen genoemd. De open en axiaal codes zijn afgeleid van de operationalisering van de kernbegrippen. Eén gecodeerd transcript is weergegeven in bijlage K, de andere gecodeerde transcripten en opnames van alle interviews zijn terug te vinden op de bijgevoegde USB-stick.

De informatie verkregen uit de interviews voor de beantwoording van hoofdvraag 1 is eerst gecodeerd en vervolgens samengevoegd in een flowchart. Aan de hand van de informatie is gekeken of de informatie van de twee verschillende locaties in één flowchart konden worden samengebracht in verband met de verschillende processen. Gekozen is om voor elke locatie een flowchart te maken. Door middel van de flowchart is visueel in kaart gebracht welke stromen er zijn binnen het inkoopproces en wie verantwoordelijk is voor welke processen. Belangrijke informatie verkregen uit de secundaire analyse is weergegeven in het subhoofdstuk bureauonderzoek (4.1).

De informatie verkregen uit de interviews voor hoofdvraag 2 en 3 zijn beide geanalyseerd aan de hand van coderen. Voor alle interviews in deze thesis zijn de codes uit de operationalisering van de kernbegrippen gebruikt. De codes van de fragmenten van alle interviews zijn weergegeven in de codeboom, deze is weergegeven in bijlage J.



4. Resultaten desk research & interviews en conclusies

Hoofdstuk vier toont de resultaten uit het bureauonderzoek en de interviews. Allereerst worden de resultaten uit het bureauonderzoek besproken, welke input geven voor de beantwoording van hoofdvraag 1. Na de resultaten van het bureauonderzoek worden de resultaten uit de interne interviews over de huidige situatie gepresenteerd met daarbij de conclusies, vervolgens de resultaten uit het interne en externe interview over de gewenste situatie met de conclusie en afsluitend de externe interviews met een expert en andere onderwijsinstellingen binnen SCC met daarbij de conclusie.

4.1 Bureauonderzoek

Het bureauonderzoek heeft informatie opgeleverd met betrekking tot het aantal leveranciers, gecontracteerde en niet-gecontracteerde leveranciers en voor welke bedragen bij deze leveranciers wordt ingekocht. Als tweede heeft het bureauonderzoek informatie opgeleverd over de kaders die SCC heeft gesteld voor de inkoopfunctie.

4.1.1 Leveranciersanalyse

De leveranciersanalyse is uitgevoerd, voor de productgroepen gerelateerd aan facilitair, om te weten te komen bij welke leveranciers wordt ingekocht, of deze leveranciers gecontracteerd zijn en voor welke bedragen bij deze leveranciers wordt ingekocht. De volledige leveranciersanalyse is bijgevoegd in bijlage L. De leveranciersanalyse is uitgevoerd over het jaar 2018. Naar aanleiding van de leveranciersanalyse zijn samen met Laurens Venhuis de resultaten geanalyseerd en beoordeeld. Uit de analyse is gebleken dat niet alle producten onder dezelfde grootboekomschrijving worden geboekt. Dit kan betekenen dat niet alle producten onder juiste productgroep geboekt staan. Onderstaand worden de productgroepen met de belangrijkste resultaten voor het onderzoek besproken.

Kantoorartikelen – Sinds april 2019 zijn de kantoorartikelen aanbesteed aan Lyreco, in 2018 was de leverancier voor deze artikelen Heutink, waar 67% van de inkopen is gedaan. Echter, is te zien dat bij Snuverink Twepa 8% van de kantoorartikelen zijn besteld in 2018. In de gegevens van 2019 is te zien dat na de aanbesteding aan Lyreco nog steeds producten bij Snuverink Twepa worden besteld.

Afval – Sinds half 2018 is de afvalverwerking aanbesteed bij Renewi, het eerste half jaar werd de afvalverwerking door Remondis Grobben gedaan. In 2019 is 100% van de kosten voor afval gespendeerd bij Renewi.

Voeding en ingrediënten – Het tweede half jaar van 2018 zijn de kruidenierswaren aanbesteed aan de Sligro, waar 55% van de inkopen zijn gedaan. Op de Bruggertstraat worden hier de producten voor de kantine besteld, verder worden op beide locaties producten voor feestjes en de personeelskantine bij Sligro besteld. Na de Sligro is Breukers Slijterij weergegeven in de leveranciersanalyse, waar 8% van de inkopen zijn gedaan. Bekend is dat een conciërge op de Van der Waalslaan hier altijd producten inkocht. Deze conciërge is sinds maart 2019 met pensioen waarnaar blijkt dat deze leverancier is weggefallen. Verder zijn er veel lage kosten bij verschillende broodjesleveranciers en andere leveranciers die voedsel verstrekken.

Sanitaire producten – Over 2018 en 2019 is een contract afgesloten met Best Deal voor het leveren van sanitaire producten. Uit de leveranciersanalyse blijkt dat 37% van de sanitaire producten hier zijn ingekocht, 32% is ingekocht bij Hyscon. Dit is te verklaren door het feit dat de Bruggertstraat op eigen initiatief uit het contract met Best Deal is gestapt. Ook is 43% van de kosten van de sanitaire producten



uitgegeven bij Snuverink Twepa, beide locaties hebben hier producten besteld. Vanaf september 2019 zijn de sanitaire producten aanbesteedt bij CWS.

Drukwerk – Sinds 2018 is de vaste leverancier voor drukwerk Te Sligte. Te zien is dat maar 42% van het drukwerk hier wordt ingekocht. 41% van het drukwerk wordt ingekocht bij Het Uitgeefhuis en 11% bij de Schoolkrantdrukkerij.

Pakketreizen – In de huidige situatie is er geen gecontracteerde leverancier voor pakketreizen. Er wordt bij veel verschillende leveranciers ingekocht voor deze productgroep. De pakketreiskosten per leverancier verschillen van 31% tot 1% van de kosten.

Bloemen – Voor het bestellen van bloemen is geen gecontracteerde leverancier, wel is te zien dat 84% van de kosten bij bloemsierkunst Mimosa worden gemaakt.

4.1.2 Documentanalyse

Het document inkoophandboek van SCC, daterend uit maart 2019, is geanalyseerd voor deze thesis. Veel informatie uit het document richt zich op de wijze waarop een aanbesteding uitgevoerd moet worden. In deze thesis is dit niet het hoofddoel, waarbij komt kijken dat SCC hier in de meeste gevallen bij betrokken is. De belangrijkste informatie uit het document is in de volgende alinea's weergegeven.

Het document geeft kaders waarbinnen de onderwijsinstellingen binnen SCC professioneel kunnen inkopen om op deze wijze recht- en doelmatigheid te behalen. Het behalen van schaalvoordelen en reduceren van risico's is ook erg belangrijk voor SCC. SCC heeft een tweeledige doelstelling, allereerst het op recht- en doelmatige wijze, maar conform geldende wet- en regelgeving uitvoeren van het inkoopproces. Ten tweede het optimaliseren van het gezamenlijke inkoopproces op stichtings- en instellingsniveau, waarbij samenwerking erg belangrijk is. Een ander belangrijk punt is het streven naar een rechtmatige en verantwoorde besteding van publieke gelden en het rechtmatig uitvoeren van (Europese) aanbestedingen (F. Jonker, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019).

Een maatregel die bijdrage levert aan het zo goed mogelijk, volgens wet- en regelgeving, naleven van de inkoopfunctie is functiescheiding. Functiescheiding zorgt voor ongewenste functievermenging en verkleint dergelijke risico's. Momenteel is SCC actief met het herschrijven van het inkoopbeleid, hierin worden het aantal rollen rondom de inkoop teruggedrongen en concreter beschreven (F. Jonker, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019). Op dit moment worden de volgende rollen onderscheiden:

- ❖ 'Aanvrager/Ontvanger':
 - Maakt de order in het systeem, bepaalt leverancier en producten en verstuurt de aanvraag vervolgens ter goedkeuring;
 - Registreren goederenontvangst.
- ❖ Codeerder:
 - Medewerker die de financiële codering (grootboek, kostenplaats en kostendrager) van de aanvraag controleert en waar nodig aanpast.
- ❖ Controleur/Goedkeurder:
 - Geeft wel of geen akkoord op de aanvraag.
 - Bij akkoord op aanvraag, aanvraag automatisch naar leverancier'' (F. Jonker, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019).

Aanvullende informatie over deze rollen is verkregen van F. Jonker (persoonlijke communicatie, 27 mei 2019). Hierin geeft zij aan dat een combinatierol bestaat tussen besteller en ontvanger gezien de



organisatie van SCC en het geringe beschikbare OOP personeel. Waar mogelijk wordt in de toekomst graag gezien dat de combinerol tussen besteller en ontvanger niet langer meer bestaat.

SCC ziet de eigen inkoopfunctie als gecoördineerd inkoopmodel, hierbij is sprake van zowel centrale als decentrale inkoop. De instellingen zijn zelf verantwoordelijk voor de enkelvoudig onderhandse aanbestedingen, bij meervoudig onderhandse aanbestedingen is de inkoopadviseur in een adviserende rol. Bij Europese aanbestedingen dient verplicht gebruik te worden gemaakt van de inkoopadviseur en wordt een inkoopteam opgezet. Zo'n team bestaat uit vertegenwoordigers van SCC en de instellingen binnen SCC (F. Jonker, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019).

4.2 Interne interviews huidige situatie

De interne interviews over de huidige situatie van de tactische en operationele inkoopfunctie bij het BC zijn afgenomen bij medewerkers uit de operatie (hoofdvraag 1). Tabel 3.1, weergegeven in hoofdstuk 3.3, geeft de respondenten met nummer, organisatie, functie en codering van fragmenten weer. De interviews met respondenten 10 t/m 14 hebben buiten informatie over de gewenste situatie (hoofdvraag 2) ook informatie opgeleverd over de huidige situatie van de tactische en operationele inkoopfunctie (hoofdvraag 1), de volgende fragmentcodes behoren bij deze informatie: 10.1 t/m 10.62 en 12.1 t/m 12.65. In de codeboom zijn deze fragmentcodes geplaatst bij de huidige situatie en de resultaten hiervan worden in dit hoofdstuk besproken. De resultaten uit de interviews zijn onderverdeeld in 4 subhoofdstukken afgeleid uit de interviewgids; inrichting tactische en operationele inkoopfunctie (4.2.1), knelpunten, medewerkers, efficiëntie en uniformiteit (4.2.2), inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model (NEVI, z.d.-c) (4.2.3) en centralisatie en decentralisatie (4.2.4). Het antwoord op hoofdvraag 1 wordt gegeven in de conclusie aan het eind van dit hoofdstuk, hoofdstuk 4.2.5.

4.2.1 Inrichting tactische en operationele inkoopfunctie

In 2017 heeft SCC het bestelsysteem Baseware geïmplementeerd bij al haar onderwijsinstellingen, echter is dit systeem redelijk vrijblijvend te gebruiken. Tijdens de interviews op de locaties is gebleken dat de Bruggertstraat al enige tijd met het systeem werkt en Van der Waalslaan sinds kort is overgestapt naar dit systeem. In Baseware zijn producten te bestellen bij gecontracteerde leveranciers van SCC, het is de bedoeling dat via deze weg besteld wordt.

De tactische inkoopfunctie ligt voornamelijk bij SCC en het management van BC. Ondanks dat de tactische inkoopfunctie niet bij R1, R4 en R9 ligt, hebben zij deze taken weleens uitgevoerd. In de operationele inkoopfunctie vervullen R1, R2, R3, R5, R6 & R9 een bestellende functie, deze respondenten bestellen daadwerkelijk producten bij de leveranciers, dit zijn voornamelijk facilitaire producten. Deze respondenten hebben toegang tot Baseware en kunnen hier de bestelling plaatsen. De respondenten geven aan, de bestellende functie als taak te hebben binnen hun takenpakket. R3, R4, R7 en R8 vervullen een doorgevende functie, deze respondenten geven hun behoefte door aan eerder genoemde respondenten. R1, R2, R3, R5, R6 & R9 bestellen producten waarvoor zij de bestelbevoegd zijn, wanneer dit ICT-producten betreffen wordt R12 of R13 hierbij betrokken. Voor R3 geldt, wanneer de behoefte niet via Baseware besteld kan worden, dat de respondent zelf de producten besteld en dit bedrag voorschiet. Het doorgeven van een bestelling gebeurt via verschillende wegen: telefonisch, in de wandelgang of per mail. Het bestellen van producten is geen uniforme gebeurtenis op de locaties. De bestellers op de Van der Waalslaan geven aan gebruik te maken van Baseware en de gecontracteerde leveranciers. De bestellers op de Bruggertstraat geven aan via Baseware te bestellen



bij de gecontracteerde leveranciers, maar hier ook nog wel eens buiten langs te gaan. *"Wordt niet meer gebruik gemaakt van andere leveranciers? Jawel, daar ben ik heel eerlijk in. En dan doe ik gewoon maar stiekem, daar ben ik ook gewoon heel eerlijk in"* (1.20). Wanneer de bestellers de producten hebben besteld, gaat deze bestelling naar R13, hij controleert of de bestelling op de juiste manier is ingeboekt. Vervolgens wordt de boeking naar de locatiedirecteur verzonden (budgethouder) welke de bestelling goedkeurt voor verzending.

Wanneer de producten op de locatie geleverd zijn, moeten deze gecontroleerd worden op volledig- en juistheid. Op beide locaties is hier geen standaardprocedure voor. Het ene moment wordt de bestelling gecontroleerd en goedgekeurd in Baseware door de respondent die de bestelling geplaatst heeft en het andere moment wordt het controleren over gelaten aan de medewerker die de behoefte had. Alleen R2 & R5 geven aan altijd de eigen bestelde producten te controleren en goed te keuren in Baseware. De check en afhandeling van de factuur ligt niet bij R1 t/m R9, dit wordt gedaan door de financiële administratie. R2 geeft aan voorgeschoten producten zelf via de eigen kas in de kantine terug te betalen en R4 geeft aan hiervoor bij de financiële administratie langs te gaan.

In de tactische inkoopfunctie houden R10 & R11 zich voornamelijk bezig met de Europese aanbestedingen en R12, R13 & R14 met de onderhandse aanbestedingen, R10 & R11 vervullen hierbij een adviserende rol. Voor alle Europese aanbestedingen worden vertegenwoordigers uit de onderwijsinstellingen gevraagd om zich aan te sluiten bij de projectgroep en te zorgen voor input voor de behoefte vanuit de eigen onderwijsinstelling. Wanneer de behoefte voor het aanbestede product is opgehaald wordt de aanbesteding uitgezet en afgerond door R10 & R11. Wanneer een aanbesteding op instellingsniveau plaatst vindt, wordt er een projectgroep opgestart en wordt hierin de behoefte voor het aan te besteden product kenbaar gemaakt. Wanneer de behoefte duidelijk is, wordt door R12 in samenwerking met een externe partij het programma van eisen opgesteld, de aanbesteding uitgezet en afgerond.

4.2.2 Knelpunten, medewerkers, efficiëntie en uniformiteit

In de operationele inkoopfunctie worden een aantal knelpunten ondervonden door de respondenten. Deze knelpunten hebben voornamelijk betrekking tot het bestelsysteem Baseware en de wijze waarop de bestelling hierin geplaatst moet worden. R1, R2, R6 & R9 geven aan Baseware erg gebruiksonvriendelijk te vinden. Dit met betrekking tot de vele handelingen om een bestelling te plaatsen, het wegvallen van het systeem wanneer te lang geen activiteit ondervonden wordt en de vele schijven in het proces voordat een bestelling echt geplaatst wordt. Een ander knelpunt dat wordt ondervonden door de respondenten zijn de hoge prijzen in Baseware. Volgens hen zijn leveranciers buiten Baseware vele malen goedkoper en kan er niet mee worden gedaan aan acties. De respondenten geven ook aan geen idee te hebben of en welke prijsafspraken zijn gemaakt tijdens de aanbestedingen. Dit met het gevolg dat de respondenten producten gaan bestellen buiten Baseware om, wat achteraf erg veel kosten met zich mee brengt waar de respondenten zich niet van bewust zijn. Ook het vooruit denken voor het bestellen van producten, omdat deze niet binnen 1 dag geleverd zijn, wordt als onprettig ervaren. R3 geeft aan te vinden dat te weinig leveranciers in Baseware zijn opgenomen en het vervelend te vinden telkens geld te moeten voorschieten wanneer buiten Baseware wordt besteld.

Het blijkt dat via Baseware inderdaad niet mee wordt gedaan met acties, echter is er via de aanbestedingen een standaard korting verkregen. Met betrekking tot de weinig leveranciers in Baseware zegt R11 het volgende: *"het kan zijn dat het product wat ze kopen best wel in 1 van die webshops zit en daarnaast is het ook nog mogelijk om een vrije tekst aanvraag te doen en daar zitten*



alle leveranciers waar we de afgelopen anderhalf jaar een factuur van hebben ontvangen zitten daarin, en dat is gewoon eigenlijk een blanco formulieren en je kan aangeven ik wil dit product bij jou bestellen. In principe zitten alle leveranciers waar hun nu naartoe gaan zitten in het systeem alleen kost dat voor hun veel meer werk, want dan moeten ze alles zelf handmatig invullen dus het mooiste is dat ze gebruik maken van de webshops, nou daar zitten er denk ik 10/15 verschillende webshops nu in, bepaalde productgroepen zijn gewoon vast bijvoorbeeld de Sligro nu, Lyreco voor kantoorartikelen, Papyrus, Switch voor hardware. Ja daar zijn allemaal webshops van maar de producten die vaak conciërges, de schroefjes, de boutjes de dat soort dingen, die halen ze vaak nog bij leveranciers om de hoek. Terwijl die producten wellicht best wel via het systeem te bestellen zijn. Of over te stappen op een ander soort product" (10.32). R1 & R5 geven aan de achterliggende gedachte van het systeem en de aanbestedingen te begrijpen, maar vinden het soms nog wel lastig om hiermee om te gaan.

Efficiëntie en uniformiteit wordt gezien als twee aspecten die met elkaar in samenwerking behaald kunnen worden. Gebleken is dat elke locatie erg op zichzelf gefocust is, waardoor vrijwel geen samenwerking ervaren wordt. *"De samenwerking gaat wel tot een bepaalde hoogte dat men, het men hun eigen locatie aangaat, dan houdt op een gegeven moment de samenwerking wel op, dan kiest men altijd voor de eigen locatie"* (9.26). De facilitair coördinator, werkzaam op beide locaties, stelt dat in de huidige situatie geen efficiëntie en geen uniformiteit op de locaties aanwezig is. De respondenten ervaren de vele bestellers en vele facturen als inefficiënt. Het niet goed ondersteunende materiaal, in dit geval Baseware, wordt ook als inefficiënt ervaren, waardoor medewerkers hun eigen lijnen trekken in de operationele inkoopfunctie. De ruimte om buiten Baseware om bestellingen te plaatsen zorgt ook voor een mindere mate van uniformiteit. R1 en R5 beamen beide dat wanneer Baseware optimaal werkt dit voor een hogere productiviteit kan zorgen. In de huidige situatie wordt Baseware ingezet om de uniformiteit te behalen, echter is de ruimte aanwezig om buiten Baseware om te bestellen, R12 zegt het volgende: *"waarbij ik altijd vind is dat we nu een tool gebruiken voor uniformiteit, maar eigenlijk moet alleen de tool ondersteunend zijn aan een stuk uniform proces. Dus we zetten nu vaak een tool in om gedragsverandering of om proces verandering aan te brengen, dat is in mijn ogen niet de juiste weg"* (12.36).

4.2.3 Inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model

Naar aanleiding van de vragen in de interviews over de vier processen uit het MSU+2.0-model is aanvullende informatie verkregen uit het inkoop- een aanbestedingsbeleid SCC, daterend van 13 december 2016, en het inkoophandboek van SCC. Deze informatie is in bijlage M weergegeven. Voor de huidige positie van BC op de vier processen in het MSU+2.0-model zijn de uitspraken van respondent 1 t/m 14 meegenomen.

SP2: ontwikkelen van een strategie per inkooppakket – Voor dit proces is weinig informatie verkregen uit de interviews en aanvullende informatie. R1 geeft aan dat, wanneer er een nieuwe gecontracteerde leverancier is, dit wordt doorgegeven. R1, R9 & R12 geven allen aan te inventarissen bij collega's welke eisen zij stellen aan het product. R11 zegt het volgende over de ontwikkelingen van strategieën: *"Ja, we hebben wel de spendanalyse waarin elke leverancier gekoppeld is aan een productpakket en we willen dan nu aan de hand van die productpakketten gaan kijken welke productpakketten zouden we kunnen aanbesteden of prijsafspraken maken met leveranciers"* (10.108).

SP3: optimaliseren van leveranciersbestand – "Optimaal wordt dit proces gestuurd vanuit de inkooppakketstrategie (strategisch proces 2)" (NEVI, z.d-c). Op het moment dat producten buiten Baseware worden besteld, wordt dit door de respondenten gebaseerd op prijs, kwaliteit en



beschikbaarheid. R13 geeft aan dat SCC elk kwartaal een spendanalyse uitvoert en deze communiceert met het BC, het BC voert geen spendanalyse uit. Ook de leveranciersprestaties worden door het BC niet bijgehouden, SCC houdt dit wel bij voor stichtingsbrede contracten. R10 & R11 geven aan, de meest belangrijke strategische contracten veel aandacht te willen geven en minder belangrijke contracten op hoofdlijnen. Voor kantoorartikelen stellen deze respondenten het volgende: *"Als ik bijvoorbeeld nu naar kantoorartikelen kijk dat is eigenlijk ook een routine product, maar omdat het wel een stichtingsbreed contract is gaat het toch nog om relatief best wel veel geld, dus dat maakt het voor de stichtingsbrede contracten zijn eigenlijk alle contracten wel van een dusdanig niveau dat je in ieder geval één keer per jaar om tafel gaat met de leveranciers"* (10.42). SCC is ook actief bezig met het plotten van leveranciers in de leveranciersportfolio, waarop contractmanagement wordt bepaald.

OP2: inrichting van de inkooporganisatie – Uit de interviews blijkt dat er weinig tot geen samenwerking is tussen de locaties van het BC met betrekking tot de inkoop. R3 zegt soms binnen de locaties wel samen producten in te kopen. De aanvullende informatie, beschikbaar in bijlage M, geeft weer dat met betrekking tot samenwerken het vooral voor aanbestedingen belangrijk is om te kijken naar andere onderwijsinstellingen binnen SCC. De meeste inkooptaken horen bij de functie en hier wordt verder niet over gecommuniceerd. Een aantal respondenten geeft aan geen kennis te hebben van het bestaan van het inkoophandboek, waar andere aangeven te weten dat het bestaat, maar hier verder niks mee hebben gedaan. Het management van het BC geeft aan niet het gehele inkoopbeleid te communiceren naar de medewerkers in de operatie, maar alleen de benodigde informatie voor het uitvoeren van de functie. R10 & R11 geven aan het inkoopbeleid te communiceren naar het hoofdbedrijfsvoering en hem vrij te laten in wie welke informatie krijgt. De coördinatie van de inkooptaken laat SCC over aan de onderwijsinstelling, R13 geeft aan dat de inkooptaken niet gecoördineerd worden binnen het BC.

OP3: ontwikkelen van inkoopprocedures – Uit de interviews blijkt dat SCC de inkoopplannen en het inkoopbeleid heeft opgesteld, waarbij achteraf input wordt gevraagd aan de hoofdenbedrijfsvoering. Waarin R10 & R11 aangeven niet duidelijk te weten hoe ver deze communicatie verder de onderwijsinstellingen in gaat. R1, R5 & R6 zeggen niet op de hoogte te zijn van het inkoopplan en het inkoopbeleid. Ditzelfde geldt voor een aanbesteding, hiervoor wordt een werkgroep opgezet en de personen in deze groep worden geïnformeerd over bijvoorbeeld de gegunde leveranciers. Zoals weergegeven bij OP2 betreft het inkoophandboek informatie over externe samenwerking, dit geldt ook voor informatie met betrekking tot integriteit van medewerkers en leveranciers (bijlage M). Het management van het BC en SCC geven beiden aan bewust te zijn van ontwikkelingen om zich heen en op welke wijze andere scholen hun inkoopprocessen hebben ingericht.

4.2.4 Centralisatie en decentralisatie

In de huidige situatie hebben een aantal medewerkers het idee dat er centraal wordt ingekocht bij BC, echter doelen zij hier op de aanbestedingen die centraal vanuit SCC zijn gedaan. Alle respondenten vinden een centrale inkoopfunctie interessant op het moment dat een financieel voordeel behaald kan worden. Echter, vraagt R6 zich af of een financieel voordeel behaald kan worden, aangezien er veel aanbestedingen zijn, ook logistiek gezien lijkt het R6 niet handig. R5 & R9 vinden het geen slecht idee om de inkoopfunctie centraal te gaan organiseren en zien hier een winmodel in. R5 & R6 denken beide dat het centraliseren van de inkoopfunctie eenduidigheid met zich mee brengt. Echter, ziet R2 graag dat de inkoop van de kantine decentraal blijft, R9 stemt hiermee in en zegt het de charme van de locaties te vinden om een beetje vrijheid te hebben in de keuzes van de kantine. In de huidige situatie waarin de inkoop decentraal plaatsvindt, is volgens R10 de inkoop versnipperd en is er grote kans dat



dubbel werk wordt gedaan. R1 & R9 vinden beide dat de inkoopfunctie centraal georganiseerd kan worden, maar dat voor een aantal producten/diensten wel input van decentraal nodig is voor de aanschaf.

4.2.5 Conclusie hoofd- en deelvragen 1

Deelvraag 1.a: Bij welke leveranciers wordt momenteel ingekocht en zijn dit gecontracteerde leveranciers?

Geconcludeerd kan worden dat op het moment bij veel verschillende leveranciers wordt ingekocht, waarvan een aantal gecontracteerd en een aantal niet gecontracteerd. Om in de toekomst een efficiëntere werkwijze te creëren waarin uniformiteit en standaardisatie een rol spelen is het belangrijk dat een goede controle wordt gehouden op onrechtmatig inkopen, wat voor SCC erg belangrijk is. Voor een aantal productgroepen moeten gecontracteerde leveranciers worden aangesteld en producten door elke besteller op dezelfde en juiste grootboekomschrijving worden geboekt. Dit proces kan worden ondergebracht bij het strategische onderdeel leveranciers uit het racewagenmodel, besproken in hoofdstuk 2.2.

Deelvraag 1.b: Welke knelpunten worden in de huidige situatie ondervonden in het tactische en operationele inkoopproces?

Uit de resultaten blijkt dat er veel knelpunten aanwezig zijn met betrekking tot Baseware en een aantal knelpunten aanwezig zijn door gebrek aan kennis. De volgende knelpunten worden ervaren:

- ❖ Gebruiksonvriendelijkheid van Baseware, vele handelingen en wegvallen van het systeem;
- ❖ Hoge prijzen in Baseware en onwetendheid over de samenstelling van zichtbare prijzen in Baseware;
- ❖ Te weinig leveranciers in Baseware beschikbaar;
- ❖ Lange levertijden bij het bestellen via Baseware, wat maakt dat de medewerkers ver vooruit moeten denken voor het bestellen van producten;
- ❖ Geen kennis van op welke wijze producten van verschillende leveranciers bij Baseware besteld kunnen worden;
- ❖ Geen kennis van bijkomende kosten wanneer buiten Baseware om besteld wordt.

Afgevraagd kan worden of het gebrek aan kennis komt doordat benodigde informatie niet verstrekt is aan de medewerkers of dat zij zich niet voldoende hebben verdiept in de verstrekte informatie.

Hoofdvraag 1: Op welke wijze is de tactische en operationele inkoopfunctie in de huidige situatie (IST) georganiseerd op de twee gekozen locaties en welke behoefte is er met betrekking tot centrale inkoop?

Figuur 4.1 toont aan op welke wijze de operationele inkoopfunctie in de huidige situatie ingericht is. Geconcludeerd kan worden dat in de huidige situatie geen uniformiteit is tussen de twee locaties. Beide hebben hun visie in hoeverre besteld wordt via Baseware en wie de bestellingen plaatst. De mogelijkheid om buiten Baseware om te bestellen verlaagd de mate van uniformiteit. Echter, kan worden afgevraagd of het systeem niet naar behoren werkt of dat de medewerkers niet voldoende kennis hebben van de mogelijkheden die het systeem biedt. In bijlage N is een grafiek te zien met het aantal bestellingen over 2018 die in via Baseware zijn geplaatst. In hoofdstuk 4.1.2 is duidelijk geworden dat rechtmatigheid erg belangrijk is voor SCC, echter is dit bij BC niet aan de orde. Aanbesteedde producten worden bij andere leveranciers ingekocht, wat de mate van rechtmatigheid verminderd. Ook is functiescheiding aan de orde binnen het BC, er zijn namelijk medewerkers die bestellen, ontvangen en goedkeuren in Baseware. In hoofdstuk 4.1.2 is duidelijk geworden dat deze drie functies niet bij dezelfde medewerker mogen liggen. Om in de toekomst de rechtmatigheid te



verhogen en functiescheiding te vermijden is het belangrijk dat er eenduidige processen worden nageleefd. Voor het BC is het belangrijk dat deze processen gecontroleerd worden zodat medewerkers geen mogelijkheid krijgen om buiten de regels om te gaan. De tactische inkoopfunctie ligt voornamelijk bij SCC en het management van BC, waarin SCC de Europese aanbestedingen leidt en het management van BC de onderhandse aanbestedingen leidt en instellingsbrede contracten afsluit.

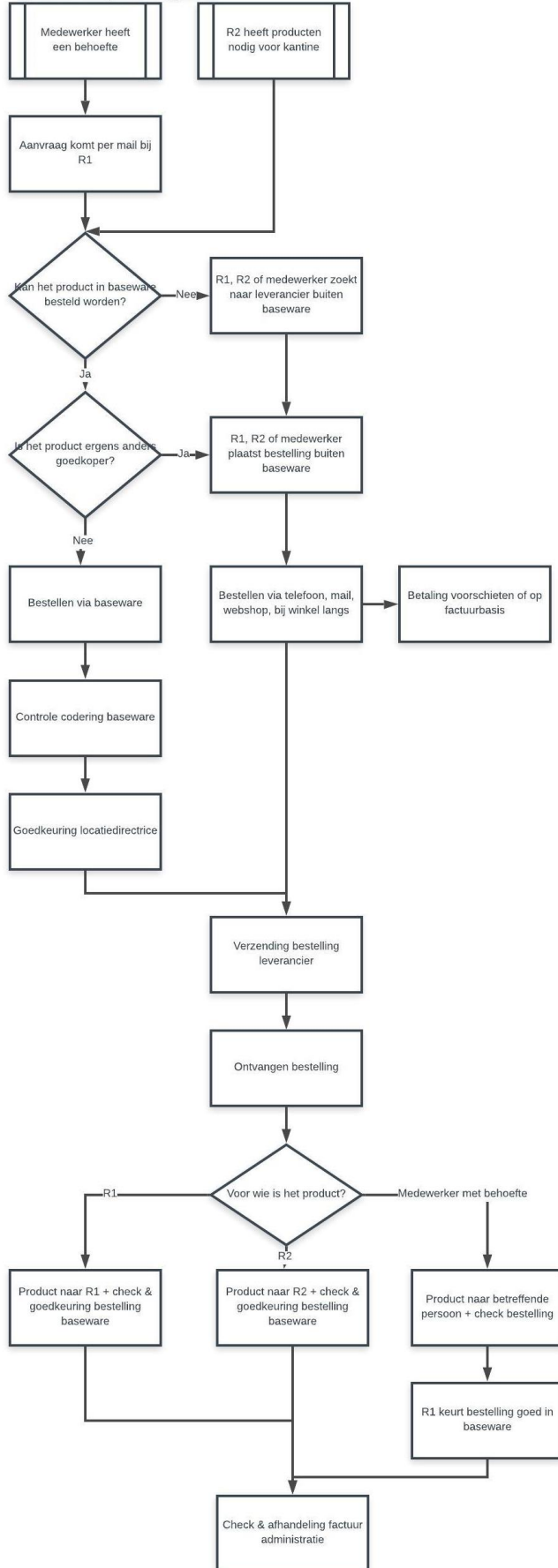
Met betrekking tot de behoefte aan centralisatie kan geconcludeerd worden dat dit niet wordt uitgesloten door de respondenten. Wanneer voordeel kan worden behaald met de centralisatie van de inkoopfunctie vinden de respondenten dit geen probleem. Voor de centralisatie van de inkoopfunctie is het belangrijk dat de voordelen met betrekking tot het financiële plaatje en de voordelen in de werkwijze van de medewerkers goed gecommuniceerd worden om draagvlak te creëren. Gebleken is dat de respondenten denken dat centralisatie eenduidigheid met zich mee brengt, wat een belangrijk aspect is in dit onderzoek.

Met betrekking tot de resultaten uit het MSU+2.0-model kunnen de volgende conclusie worden getrokken.

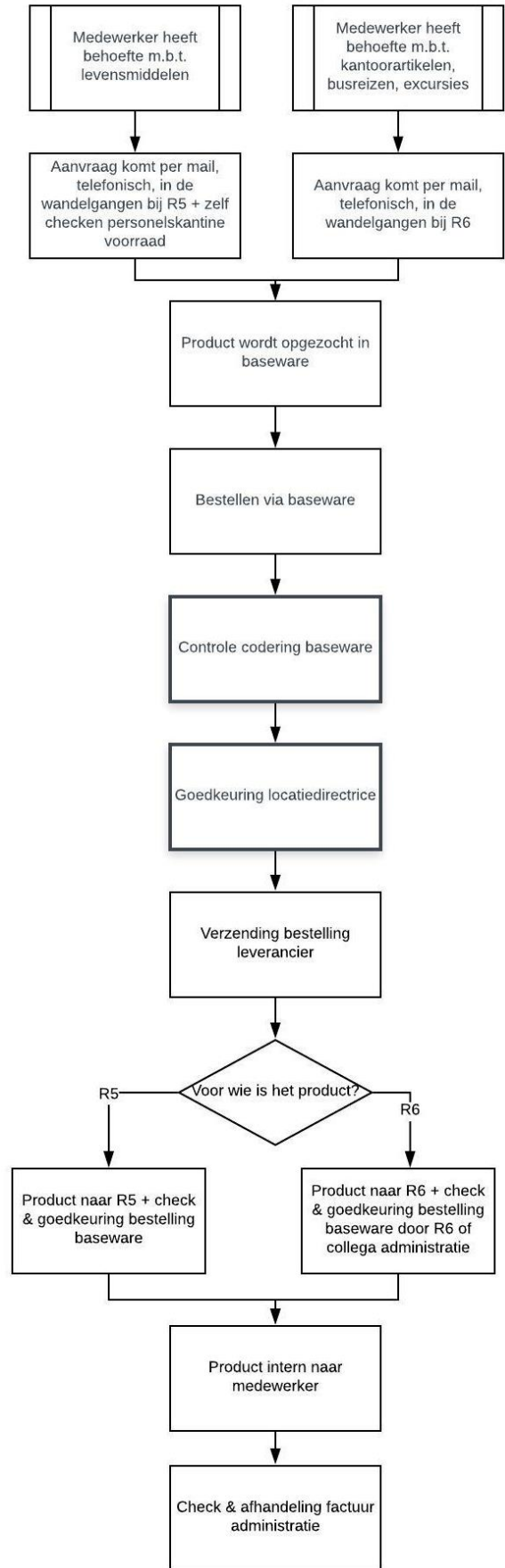
- ❖ **SP2** – het BC bevindt zich in de huidige situatie in niveau 2, de meeste processen uit niveau 2 zijn nog niet aan de orde binnen het BC, wat betekent dat er nog geen zicht is op niveau 3.
- ❖ **SP3** – momenteel bevindt het BC zich met behulp van SCC in niveau 2. Het BC kan meeliften op de activiteiten die SCC uitvoert, echter voert SCC deze activiteiten alleen uit voor stichtingsbrede leveranciers.
- ❖ **OP2** – het BC bevindt zich in de huidige situatie voor dit proces in niveau 2. De meeste resultaten behorend bij niveau 2 worden reeds uitgevoerd door het BC of SCC. Desondanks stelt het MSU+ 2.0 (NEVI, z.d.-c) dat het volgende niveau pas behaald kan worden wanneer aan alle processen binnen het huidige niveau is voldaan.
- ❖ **OP3** – hoewel het proces van niveau 10 deels wordt nageleefd, bevindt het BC zich op niveau 2. De processen van de tussenliggende niveaus worden namelijk niet gehanteerd. Voor dit proces geldt dat SCC veel activiteiten uitvoert waar het BC op mee kan liften.



Operationele inkoopfunctie Bruggerstraat



Operationele inkoopfunctie v.d. Waalslaan



Figuur 4.1: flowchart operationele inkoopfunctie Bruggerstraat en v.d. Waalslaan



4.3 Intern en extern interview gewenste situatie

Het interne en externe interview over de gewenste situatie van de strategische en tactische inkoopfunctie bij het BC zijn afgenomen bij medewerkers op managementniveau (hoofdvraag 2). Tabel 3.1, weergegeven in hoofdstuk 3.3, geeft de respondenten met nummer, organisatie, functie en codering van fragmenten weer. Uit deze twee interviews is ook de huidige situatie op strategische niveau bekend geworden. Deze resultaten worden in dit hoofdstuk besproken. De interviews met respondenten 3 & 9 hebben buiten informatie over de huidige situatie ook wensen, meningen, verwachtingen en ideeën over de gewenste situatie opgeleverd. Deze fragmenten zijn in de codeboom weergegeven bij de gewenste situatie en worden in dit hoofdstuk besproken. De resultaten uit de interviews zijn onderverdeeld in 4 subhoofdstukken afgeleid uit de interviewgids; huidige en gewenste inrichting strategische inkoopfunctie (4.3.1), medewerkers, efficiëntie en uniformiteit (4.3.2), inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model (NEVI, z.d.-c) (4.4.3) en centralisatie en decentralisatie (4.3.4). Het antwoord op hoofdvraag 2 wordt gegeven in de conclusie van dit hoofdstuk, hoofdstuk (4.2.5). Hoofdvraag 2 is opgesplitst in twee deelvragen, waarbij deelvraag 2.a zich focust op het management van het BC en deelvraag 2.b op SCC. De informatie van deze twee partijen wordt onder elkaar weergegeven.

4.3.1 Huidige en gewenste inrichting strategische inkoopfunctie

In de codeboom (bijlage J) en het Excelbestand (USB-stick), waarin alle fragmenten per code te vinden zijn, zijn de fragmenten met betrekking tot de huidige inrichting van de strategische inkoopfunctie weergegeven bij de huidige situatie.

In de huidige situatie valt het BC volgens R10 & R11 in de top 3 van instellingen die het belang van centraal inzien, ook zeggen zij dat het BC aansluit bij de richtlijnen van SCC. Echter, beamen de respondenten beide dat de kennis en kunde met betrekking tot de inkoop op dit moment nog niet optimaal is bij het BC, doordat de inkoop versnipperd is en medewerkers de inkoop vaak extra bij hun eigen takenpakket uitvoeren. De respondenten van het management van het BC geven aan dat er geen medewerkers specifiek worden aangenomen op de inkoop. Deze respondenten geven ook aan niet op de hoogte zijn in hoeverre bijvoorbeeld de richtlijnen van aanbesteden bekend zijn binnen de organisatie. Zelf geven de respondenten aan op de hoogte te zijn van de richtlijnen van het inkoopbeleid en de wet- en regelgeving die hieraan gekoppeld is. Met betrekking tot functiescheiding geven de respondenten van het BC aan dit met de invoer van Baseware op de rit te hebben, maar dat op het moment wanneer een medewerker zelf een product gaat kopen, functieschending aan de orde kan zijn. R10 & R11 geven aan in het begin stadium van de implementatie van Baseware een presentatie te hebben gegeven over het gebruik van het bestelsysteem, waarom dit bestelsysteem gebruikt wordt en wat hiermee gerealiseerd moet worden. Op dit moment ligt de verdere implementatie van Baseware bij R13 en is hij het aanspreekpunt hiervoor. R10 & R11 zien dat in de huidige situatie het BC gebruik maakt van veel leveranciers, waarbij bij een aantal maar 1 of 2 keer besteld wordt en dat er verschillende leveranciers zijn voor dezelfde productgroep.

In de gewenste situatie heeft het management van het BC op vier aspecten uit het racewagenmodel wensen, meningen, verwachtingen en ideeën. Hierin zien zij voor het aspect organisatie & personeel en informatievoorziening graag dat de locaties zelf actiever bezig gaan met het bestelsysteem. Waar voor nieuwe medewerkers geldt dat ze moeten weten welke handelingen ze in het bestelsysteem moeten vervullen, geldt voor de huidige medewerkers dat ze alle functies van het bestelsysteem moeten gaan benutten. R12, R13 & R14 staan open om hieraan bij te dragen door



middel van trainingen, maar dan willen zij wel zien dat de medewerkers na de training hier direct mee aan de slag gaan en het niet 2 of 3 maanden blijft liggen. Voor de aspecten informatie voorziening en inkoopbeleid geven zij aan dat de informatievoorziening over het inkoopbeleid zover moet gaan dat deze duidelijk is voor de rol van de medewerker. De wens voor het aspect leveranciers is minder leveranciers, wat minder facturen betekend wanneer meer gebundeld wordt.

In de gewenste situatie heeft SCC op vier aspecten uit het racewagenmodel wensen, meningen, verwachtingen en ideeën. Allereerst zien zij een grote uitdaging in het aspect organisatie & personeel met betrekking tot het verwerven van de juiste kennis en kunde voor de inkoop, R11 zegt het volgende: *"ik denk dat dat ook 1 van de grootste uitdaging is, om de juiste poppetjes binnen de scholen nu te gaan zoeken, want daar lopen we eigenlijk steeds meer tegen aan, dat we gewoon de juiste kennis en capaciteit missen op de scholen om daar echt concrete invulling aan te geven"* (10.69). Idealiter zien zij bij de onderwijsinstelling iemand op strategische niveau nadenken over inkoop, het inkoopbeleid, specificeren en selecteren. Op het aspect informatievoorziening en inkoopbeleid is de uitdaging er voor de communicatie en uitdraging hiervan. Het liefst zien zij een goede communicatie waarmee bekend wordt wat met het nieuwe inkoophandboek wordt beoogt, de doelstellingen en de verwachtingen. De wens en verwachting hierbij van SCC is dat de hoofdenbedrijfsvoering van de onderwijsinstellingen meedenken aan wie die communicatie verstrekt moet worden en op welke manier deze informatie voor iedereen begrijpelijk is. De wens van SCC hierin is om te verbeteren in het verstrekken van informatie en ook het begrijpelijk maken voor iedereen. Voor het aspect leveranciers heeft SCC de wens dat het aantal leveranciers wordt teruggedrongen, waarbij de focus ligt op doelmatigheid.

4.3.2 Medewerkers, efficiëntie en uniformiteit

In de gewenste situatie heeft het management van het BC wensen, meningen, verwachtingen en ideeën met betrekking tot efficiëntie en uniformiteit. Het volgende wordt door R14 gezegd over efficiëntie: *"Efficiency gaat verder dan alleen maar de euro's, het is ook duidelijkheid en rust in de organisatie"* (12.71). R12, R13 & R14 hebben allen de opvatting dat een centrale inkoop een bijdrage levert aan een efficiëntere en uniformere inkoopfunctie. Hierin zien zij graag een centrale inkoper BC breed die kijkt op welke wijze het inkoopproces gecentraliseerd kan worden en zorgt dat centraal ingekocht wordt. Het ideaal beeld van deze respondenten is een projectmanager op strategisch/tactisch niveau die na 1 tot 2 jaar veranderd in een operationeel inkoper. Met deze verandering zien zij graag dat de koopmogelijkheden van allerlei medewerkers in de organisatie worden ingeperkt. R9 ondersteunt deze gedachte en ziet graag dat niemand meer op eigen houtje een bestelling kan plaatsen, maar dat dit allemaal via Baseware verloopt, wat de uniformiteit verhoogt. R3 ziet graag dat er één persoon is waar de behoefte aan een product aan door kan worden gestuurd en deze persoon dit proces verder afhandelt. R12, R13 & R14 denken dat een verandering in het gedrag van de medewerkers ook kan bijdragen aan een efficiëntere werkwijze. Het vooruit denken in de behoefte is hier een voorbeeld van, hierdoor kan het product op tijd besteld worden, is het product ontvangen voordat het huidige product op is en hoeven er niet ad hoc producten besteld/gekocht worden wat niet mogelijk is via Baseware.

Met betrekking tot de medewerkers hebben R10 & R11 het idee dat zij meer moeten worden betrokken bij de implementatie van een nieuwe leverancier om draagvlak te creëren. De medewerkers meer meenemen in de producten die afgenomen kunnen worden bij deze leveranciers en met hen evalueren hoe ze de samenwerking en producten ervaren. Met betrekking tot efficiëntie en uniformiteit zien R10 & R11 graag goede eenduidige processen om op terug te vallen, zodat de aandacht kan



worden besteed aan andere zaken. Voor de strategische en tactische inkoopfunctie zien zij graag één persoon die nadenkt over inkoop. Daarnaast zien zij verschillende mensen die de operationele inkoopfunctie kunnen uitvoeren. Echter, zien zij graag dat het aantal bestellers wordt teruggedrongen en de kennis bij de overblijvende bestellers wordt vergroot.

4.3.3 Inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model

Voor de gewenste situatie van het BC op de vier processen in het MSU+2.0-model zijn de uitspraken uit het interne en externe interview voor de gewenste situatie meegenomen.

SP2: ontwikkelen van een strategie per inkooppakket – Voor de gewenste situatie zijn het de respondenten van SCC die uitspraken doet over dit proces. Deze respondenten stellen het Krajlic-model te willen gebruiken om op basis hiervan te kijken welke prioriteit ze willen geven aan welke contracten.

SP3: optimaliseren van leveranciersbestand – R10 & R11 geven aan bezig te zijn met de classificatie van strategische leveranciers en de ontwikkeling van leveranciers in het verlengde van contractmanagement. Leveranciers die hier als strategische leveranciers uitkomen willen zij meer als partner gaan behandelen. R12, R13 & R14 stellen in de toekomst leveranciers met een hoog risico anders te willen behandelen en op het moment dat een inkoper binnen het BC actief is, ook meer te willen sturen op het bijhouden van prestaties van leveranciers.

OP2: inrichting van de inkooporganisatie – Voor de toekomst gelooft het management van het BC in een samenwerking tussen de locaties van het BC. De coördinatie van deze samenwerking en de inkoopfuncties op de locaties zien R12, R13 & R14 graag vanuit centraal komen. Iets meer kennis over inkoop bij medewerkers in de operatie vindt R14 een geschikt idee. Het management van het BC en SCC zien in de gewenste situatie beide een strategisch/tactisch inkoper binnen het BC, waarbij R14 de wens heeft dat deze persoon zich gaat richten op aanbestedingen.

OP3: ontwikkelen van inkoopprocedures – SCC geeft aan dat wanneer binnen alle onderwijsinstellingen meer kennis is over de inkoop is, het mogelijk wordt om met een werkgroep samen te komen om de inkoopprocedures op te stellen. R14 vindt het in de toekomst een idee om evaluatiegesprekken te voeren met medewerkers, hoewel de respondent aangeeft de wens te hebben naar aanleiding van de vraag.

4.3.4 Centralisatie en decentralisatie

De respondenten uit het management van het BC geven aan achter centralisatie te staan. Zij geven aan te denken dat dit een betere stroomlijn in de organisatie brengt en financiële voordelen met zich mee brengt. Volgens hen zorgt centralisatie ervoor dat medewerkers niet meer in eigen tijd langs de winkel gaan en zijn ze minder uren kwijt aan het uitzoeken van zaken. R12 stelt dat centraliseren een reductie van facturen met zich mee brengt doordat er gebundeld kan worden. De respondenten zeggen dat voor sommige producten input nodig is van de locaties om tot het juiste product te komen. De organisatie mag producten waarbij snelheid geboden is niet in de weg staan.

R10 & R11 zien voordelen in het centraliseren van de inkoopfunctie. Zij stellen dat wanneer de inkoopfunctie meer gecentraliseerd wordt en bestellers vaker inloggen het gebruik van het systeem waarschijnlijk als veel prettiger wordt ervaren. Naar hun mening is het mogelijk om voor elk product een centrale besteller aan te stellen en maakt het niet uit op welke plaats deze besteller gelokaliseerd is. Deze respondenten denken dat een slag kan worden geslagen met centralisatie met betrekking tot het bundelen van de inkoopvolumes. Om dit te kunnen realiseren zeggen de respondenten dat moet



worden gekeken voor welke producten input nodig is van de locatie, dat standaard templates voor de aanvraag moeten worden ingericht en reductie van leveranciers een eerste stap is. Voor de kruidenierswaren zien de respondenten liever een decentrale benadering.

4.3.5 Conclusie hoofd- en deelvragen 2

Deelvraag 2.a: Op welke wijze wenst het management van het Bonhoeffer College dat de strategische en tactische inkoopfunctie is ingericht?

Geconcludeerd kan worden dat het management van het BC centralisatie van de inkoopfunctie wenst. De respondenten denken dat centralisatie een bijdrage levert aan een efficiëntere en uniformere inkoopfunctie. Het liefst zien de respondenten het centraliseren van de inkoopfunctie gebeuren door middel van het tijdelijk inzetten van een strategisch/tactisch inkoper, waaruit vervolgens een operationele inkoper voortvloeit. De centralisatie van de inkoop gaat volgens deze respondenten ook een bijdrage leveren aan het inperken van koopmogelijkheden van de medewerkers, beter stroomlijnen van de inkoopfunctie, het behalen van financiële voordelen en het reduceren van facturen. Met het centraliseren van de inkoopfunctie geven de respondenten aan dat goed moet worden gekeken voor welke producten input nodig is van de locaties. Ook wordt inzet van de medewerkers verwacht, waarbij een stukje gedragsverandering wenselijk is om deze strategie werkend te maken.

Deelvraag 2.b: Op welke wijze wenst Stichting Carmelcollege dat de strategische en tactische inkoopfunctie is ingericht?

Geconcludeerd kan worden dat SCC in de gewenste situatie meer kennis binnen het BC wenst met betrekking tot de inkoopfunctie. Dit voor het terugdringen van het aantal bestellers, het vergroten van de kennis bij de bestellers, het begrijpelijk maken van informatie voor alle medewerkers binnen het BC en het aantrekken van nieuwe kennis door het verwerven van een strategische inkoper binnen het BC. R10 & R11 zien graag meer draagvlak van de medewerkers met betrekking tot het bestelsysteem, waarbij zij denken dat dit mogelijk is door medewerkers meer te betrekken bij het bestelsysteem en nieuwe leveranciers. Met betrekking tot centralisatie van de inkoopfunctie zien R10 & R11 mogelijkheden en voordelen. Deze respondenten denken dat centralisatie mogelijk is voor elk product, alleen moet goed gekeken worden waarvoor input van de locaties nodig is. De voordelen zien zij in het meer gebruik van Baseware en het bundelen van inkoopvolumes. Graag zien R10 & R11 reductie van het aantal leveranciers, om doelmatigheid te behalen, dit sluit aan bij de conclusie op deelvraag 1.a.

Hoofdvraag 2: Hoe ziet de gewenste situatie (SOLL) van de strategisch en tactische inkoopfunctie eruit waarbij efficiëntie, standaardisatie en uniformiteit behaald wordt?

De gewenste situatie voor de strategisch en tactische inkoopfunctie vanuit het management van het BC en SCC betreft:

- ❖ Centralisatie van de inkoopfunctie.
- ❖ Afname van het aantal bestellers en koopmogelijkheden van medewerkers.
- ❖ Vergroten van kennis bij bestellers en nieuwe kennis aantrekken door het verwerven van een strategisch/tactisch inkoper.
- ❖ Begrijpelijk maken van informatie voor alle medewerkers.
- ❖ Draagvlak van medewerkers met betrekking tot het bestelsysteem.
- ❖ Reductie aantal leveranciers en facturen om doelmatigheid te behalen.

Met betrekking tot de resultaten uit het MSU+2.0-model kunnen de volgende conclusie worden getrokken over de gewenste situatie.



- ❖ **SP2** – uit de resultaten blijkt dat de uitspraken uitsluitend van de respondenten van SCC komen, het BC is nog niet actief bezig met dit proces. Veel van de contracten van het BC komen voort uit de aanbesteding van SCC, wat maakt dat het BC mee kan gaan in de strategie per inkooppakket die SCC voor deze leveranciers heeft bepaald.
- ❖ **SP3** – in de toekomst wil het BC de activiteiten die nu door SCC worden uitgevoerd zelf gaan uitvoeren. De classificatie van SCC van strategische leveranciers voor stichtingsbrede contracten zorgt ervoor dat in de toekomst het BC een niveau hoger kan komen in dit proces. Dit betekent dat het BC meelift op de activiteiten die SCC uitvoert, dit kan als voordeel worden gezien als onderdeel zijn van een groter geheel.
- ❖ **OP2** – wanneer de wensen van het BC en SCC met betrekking tot OP2 kunnen worden uitgevoerd wordt niveau 3 bereikt. Het BC en SCC zijn beide duidelijk in de wens over een strategisch/tactisch inkoper, wat één van de processen uit niveau 3 is.
- ❖ **OP3** – de wensen met betrekking tot processen uit OP3 passen bij niveau 5 & 6, echter moet eerst aan de processen van niveau 3 & 4 worden voldaan om dit niveau te behalen.

4.4 Interviews expert en onderwijsinstellingen

De externe interviews over pro's binnen de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie binnen een onderwijsinstellingen zijn afgenomen bij een expert en twee onderwijsinstellingen binnen SCC. Tabel 3.1 in hoofdstuk 3.3, geeft de respondenten met nummer, organisatie, functie en codering van fragmenten weer. De resultaten van de expert en de twee onderwijsinstellingen binnen SCC worden onder elkaar weergegeven.

4.4.1 Resultaten expert

De expert zegt het volgende over de organisatievorm die vaak wordt gezien bij onderwijsinstellingen: *"Maar eigenlijk was ik benieuwd hoe zie je dat vaker bij onderwijsinstellingen dat ze het centraal gaan doen, dat dat positief is. Ik zie een gecombineerde wel, dus gecoördineerd"* (18.1). De expert ziet SCC als de strategisch/tactisch inkoper binnen het BC en geeft aan een operationeel inkoper te verwerven voor het verbeteren van de inkoopfunctie. Echter, vindt de expert het voor de opstartperiode geen slecht idee om iemand te verwerven die al wat verder is binnen de inkoop. Het volgende wordt hierover gezegd: *"Maar ik zou eerder pleiten voor operationeel en eens kijken hoe dat gaat en eerst dit maar eens verbeteren en daarnaast moet je wel echt, daar moet je wel iemand hebben die zegt waar loopt het fout, die analyseert en hoe ga je dat bijsturen. Dat mag echt wel iemand zijn die wat verder is"* (18.43).

Voor de inrichting van de operationele inkoopfunctie ziet de expert minder bestellers met meer kennis. Dit kan voor efficiency zorgen wanneer duidelijke bestelbevoegden worden aangewezen. Wel geeft de expert aan dat het handig is om een aantal bestellers te hebben, zodat waar nodig mensen vervangen kunnen worden. Voor inrichting van de inkoopfunctie geeft de expert aan dat het centraal afsluiten van contracten en het decentraal afroepen van producten een goede optie is. Opvolgend hierop checkt iemand of de bestelling conform afspraken is afgeroepen, waar volgens de expert snelheid bij vereist wordt. Ook voor het leveren van producten eist de expert een snelle doorlooptijd om weerstand te vermijden. Om het inkoopproces te versnellen geeft de expert aan dat het een mogelijkheid is om drempelbedragen te hanteren, waarbij bestellingen onder een bepaald bedrag niet goedgekeurd hoeven worden door de budgethouder, maar alleen langs de controleur van de order gaan. Ditzelfde geeft de expert aan als mogelijkheid voor producten die 100% rechtmatig zijn als deze



bij een bepaalde leveranciers worden besteld. Volgens de expert is het ook belangrijk om niet overal ja op te zeggen, om het proces te bevorderen.

Voor het vergroten van de kennis bij de bestellers geeft de expert aan dat face-to-face het beste resultaat oplevert. Om de kennis van de bestellers te vergroten is volgens de expert het geven van presentaties mogelijk, het geven van interne seminars en periodiek samen komen. Het is belangrijk om de bestellers te informeren over welke contracten er zijn, nieuwe contracten, op welke wijze moet worden afgeroepen, hulp te bieden bij het werken in het bestelsysteem en het enthousiasmeren van medewerkers. Het meenemen van bestellers in het aanbestedingsproces is volgens de expert ook erg belangrijk om onwetendheid te voorkomen. Een stukje kennis verstrekken over de kosten van het bestelproces dat door de medewerkers niet wordt gezien, zorgt ervoor dat medewerkers beter gaan begrijpen dat het belangrijk is via procedures en afspraken te bestellen.

4.4.2 Resultaten onderwijsinstellingen binnen SCC

TCC heeft onlangs alle ondersteunende diensten herstructureerd met het uiteindelijke doel centralisatie. Hierbij heeft iedere locatie een eigen team, maar worden deze teams centraal aangestuurd. Uit het interview met CCS is gebleken dat zij voornamelijk druk zijn met de centralisatie van de operationele inkoopfunctie, waarbij R16 & R17 aangeven dat de strategische en tactische inkoopfunctie bij SCC ligt.

TCC heeft op elke locatie enkele bestellers gevestigd en medewerkers zijn hier verplicht voor elk product de bestelling door te geven bij de frontoffice. Voor de inrichting van de operationele inkoopfunctie heeft het CCS de taken verdeeld, R17 besteld de facilitaire producten, de kantine koopt de eigen producten in en de vaksecties bestellen specifieke producten voor het vak. Het doorgeven van bestellingen heeft CCS op de volgende manier georganiseerd: *"Ja, we hebben zeg maar een inkoopmail, waar de collega's hun formulieren naar toe kunnen sturen of ze bellen rechtstreeks. Maar in principe willen we alles via een formulier, dat zij aangeven de benodigde informatie, die ik nodig heb om correct te bestellen"* (16.5). Het ontvangen van producten heeft CSS centraal geregeld, maar waar efficiëntie ontstaat bij het decentraal afleveren is dit aan de orde. Bij de wijze waarop CSS de operationele inkoopfunctie heeft ingericht zegt R17 dat dit voor elke onderwijsinstellingen mogelijk is, wanneer de locaties versnipperd zijn door de stad is het gehele bestelproces hetzelfde, alleen de afleverlocatie anders.

R15 is momenteel erg druk met het creëren van draagvlak bij de medewerkers voor de centralisatie van inkoop. *"Ik ga binnenkort met de financiële administratie eigenlijk weer de boer op om alle bestellers en goedkeurders opnieuw nog een keer Baseware te laten zien, van hoe werkt het nou, wat moet je doen, waar kan je handleidingen vinden, wat wordt er nou precies van jou verwacht. Dat zijn wel dingen die ik wel hier op de locaties zelf initieer, dat doet de stichting niet"* (15.18). Ook zet R15 zich in om complexe stukken van SCC te versimpelen zodat iedereen binnen TCC het begrijpt, systemen zo makkelijk mogelijk in te richten voor de medewerkers en schrijft ze nieuwsberichten om medewerkers te betrekken in de besparingen die worden gedaan door met één leverancier per productgroep te werken. Op deze manier probeert R15 de medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij de inkoopactiviteiten en is zij het aanspreekpunt voor de inkoop, wat de medewerkers als erg prettig ervaren. R16 & R17 geven aan dat voor hen nog veel winst te behalen is voor de communicatie en bewustwording van medewerkers met betrekking tot de inkoop.

Met betrekking tot de leveranciersaantallen zijn CCS en TCC beide aan het reduceren en wordt geprobeerd om de leveranciers steeds meer in Baseware te krijgen om op deze wijze de factuurstroom



te reduceren. Voor productgroepen wordt voor de verschillende locaties van de onderwijsinstellingen steeds meer dezelfde leveranciers gebruikt. CSS heeft niet alleen het aantal leveranciers gereduceerd, maar ook het assortiment wat efficiëntie heeft opgeleverd.

4.4.3 Conclusie hoofd- en deelvragen 3

Deelvraag 3.a: Op welke wijze is de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie volgens een expert efficiënt ingericht?

Uit de resultaten blijkt dat de expert de operationele inkoopfunctie bij het BC ziet en de strategische en tactische inkoopfunctie bij SCC. Volgens hem is voor het efficiënt inrichten van de operationele inkoopfunctie een operationeel inkoper nodig. Waarbij hij voor de herinrichting van de inkoopfunctie bij het BC op tijdelijke termijn een strategisch/tactisch inkoper aanraadt, dit sluit aan bij de ideeën van het management van BC en SCC. Voor deze herinrichting ziet hij centralisatie zeker als optie, waarbij contracten centraal afgesloten moeten worden, maar decentraal producten besteld worden. Voor het bestellen van deze producten is het volgens hem van belang dat er niet te veel bestellers zijn en dat de kennis bij deze bestellers groot is. Waar SCC aangeeft graag meer draagvlak te zien bij de medewerkers, zegt de expert dat het van belang is om de bestellers te informeren over de ontwikkelingen binnen de inkoop om draagvlak te creëren en onwetendheid te vermijden. Voor het vergroten van de kennis ziet de expert face-to-face kennis overdracht als meest efficiënte optie. Een ander essentieel aspect voor een efficiënte inkoopfunctie zijn snelle doorlooptijden.

Deelvraag 3.b: Op welke wijze is de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie volgens best practices binnen Stichting Carmelcollege efficiënt ingericht?

Beide best practices binnen SCC zien centralisatie als meest efficiënte manier voor de inrichting van de inkoopfunctie. Volgens de respondenten zorgt centralisatie voor een stukje proces duidelijkheid en standaardisatie van het proces bij medewerkers met betrekking tot het doorgeven van bestellingen. Waar CCS de keuze voor efficiëntie heeft gemaakt met grotendeels één operationele inkoper, heeft TCC de keuze gemaakt voor bestellers op elke locatie. R15 momenteel erg druk met het creëren van draagvlak bij medewerkers, zodat volgens de standaardprocessen wordt besteld en draagvlak wordt gecreëerd, wat efficiëntie van de inkoopfunctie oplevert. R15 geeft ook aan dat het betrekken van medewerkers bij de inkoopactiviteiten onderdeel is van het efficiënt inrichten van de inkoopfunctie. Het reduceren van leveranciers en factuurstromen en het meer gebruik maken van Baseware is volgens beide best practices erg belangrijk voor een efficiënte inrichting van de inkoopfunctie. Hieruit blijkt dat deze twee onderwijsinstellingen al goed aansluiten bij SCC.

Hoofdvraag 3: Wat zijn pro's binnen de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie van een onderwijsinstelling?

Vanuit deelvraag 3.a en 3.b zijn een aantal pro's ondervonden voor het inrichten van de strategische, tactische en operationele inkoopfunctie.

- ❖ Centralisatie van de inkoopfunctie.
- ❖ Eén operationeel inkoper en verschillende bestellers of één operationeel inkoper die ook de bestellingen plaatst.
- ❖ Beperkt aantal bestellers met veel kennis van de inkoop, face-to-face overdragen van kennis.
- ❖ Bestellers informeren over ontwikkelingen binnen de inkoop, maar ook medewerkers op de hoogte houden van inkoopactiviteiten en het begrijpelijk maken voor iedereen.
- ❖ Snelle doorlooptijden van bestellingen.
- ❖ Reductie van leveranciers en factuurstromen.



5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt over de mate van betrouwbaarheid en validiteit in het onderzoek gediscussieerd. Voor validiteit betreft dit begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

5.1 Betrouwbaarheid

“Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval” (Baarda, 2014). Carmines & Zeller (1979) en Verhoeven (2014) beamen dit. “Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet het onderzoek herhaalbaar zijn. Leidt het dan tot dezelfde resultaten (wat niet hetzelfde is als gelijke resultaten), dan is je onderzoek betrouwbaar. Deze haalbaarheidseis betekent dat het onderzoek herhaalbaar moet zijn op een ander tijdstip, met een andere onderzoeker, andere proefpersonen en onder andere omstandigheden” (Verhoeven, 2014, p. 205–206). Baarda (2014) stelt dat wanneer een meting niet betrouwbaar is, deze ook niet valide kan zijn. Ook stelt hij dat betrouwbaarheid een voorwaarde, maar geen garantie is voor de validiteit. Zoals naar voren is gekomen in hoofdstuk 3 betreft dit onderzoek voornamelijk interviews. Voor dit onderzoek is triangulatie van personen toegepast, door respondenten uit verschillende lagen en locaties van de organisatie te interviewen. Doordat verschillende lagen van de organisatie zijn ondervraagd betreffen de resultaten informatie vanuit verschillende opzichten. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Voor het uitvoeren van de interviews is gebruik gemaakt van een interviewgide, wat ervoor gezorgd heeft dat bij elke respondent dezelfde vragen aan bod zijn gekomen. Echter, is er tijdens het interviewen doorgevraagd, deze vragen waren voorafgaand niet vastgesteld in de interviewgide. Wanneer de interviews worden afgenomen door een andere onderzoeker is het mogelijk dat deze interviewer andere vragen stelt als doorvragen. Een aantal respondenten hebben tijdens de interviews hun mening gegeven, dit betekent dat de resultaten uit het onderzoek niet alleen feiten, maar ook meningen betreffen. Dit betekent dat wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd met andere respondenten, de kans aannemelijk is dat deze respondenten een andere mening hebben. Dit maakt dat de resultaten kunnen afwijken van de resultaten uit dit onderzoek. Uit de interviews is gebleken dat de respondenten aan de Van der Waalslaan sinds kort actief met Baseware werken. Deze respondenten hebben een aantal vragen niet volledig kunnen beantwoorden omdat volledige kennis over het bestelsysteem momenteel nog ontbreekt. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen zijn alle interviews opgenomen en bijgevoegd op de USB-stick.

5.2 Validiteit

Verhoeven (2014) stelt dat de validiteit samenhangt met de geldigheid en zuiverheid van onderzoeksresultaten. De validiteit van een onderzoek geeft weer in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er wordt gekeken naar de echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek (Verhoeven, 2014). De validiteit van een onderzoek laat zien of het onderzoek meet waarvoor het onderzoek bedoeld is (Golafshani, 2003).

5.2.1 Begripsvaliditeit

Verhoeven (2014) stelt dat de begrippen in het onderzoek eerst goed omschreven moeten worden voordat ze kunnen worden gemeten. Wanneer de begrippen goed omschreven zijn, kunnen deze omgezet worden in een vraag (een meetinstrument) die deze begrippen meet. Swaen (2017) bekrachtigt deze stelling en benoemt dat de begrippen afgebakend, ontrafeld en in verband moeten worden gebracht met andere begrippen. Voor deze thesis zijn allereerst de kernbegrippen en de



betekenis van deze kernbegrippen vastgesteld. De informatie die gebruikt is voor het vaststellen van de betekenis is verworven op het internet en uit boeken. Een aantal van de verworven bronnen zijn geanalyseerd aan de hand van de AAOCC-criteria. Door middel van het analyseren van bronnen aan de hand van de AAOCC-criteria wordt de bruikbaarheid van de bron vastgesteld. Nadat de kernbegrippen en de betekenis van deze begrippen waren vastgesteld, zijn de begrippen geoperationaliseerd. Het operationaliseren van de kernbegrippen heeft de begrippen meetbaar gemaakt. Door voortschrijdend inzicht is na het verdedigen van het onderzoeksvoorstel het kernbegrip centralisatie toegevoegd aan deze thesis. Vooruitkijkend naar de interviews en het opstellen van de interviewgide werd duidelijk dat dit begrip afgebakend en geoperationaliseerd moest zijn om meetbaar te maken.

5.2.2 Interne validiteit

Interne validiteit is gericht op in hoeverre de conclusies in het onderzoek voor waar kunnen worden aangenomen. De interne validiteit zegt iets over de kwaliteit van de gehanteerde methode, dataverzameling en analyse (Swaen, 2017). Verhoeven (2014) voegt hieraan toe dat het onderzoek intern valide is wanneer conclusies uit het onderzoek toegepast kunnen worden op een grotere populatie dan de populatie betrokken bij het onderzoek. Voor de afname van elk interview is gebruik gemaakt van een interviewgide. De interviewguides zijn voorafgaand aan de interviews niet aan de respondenten laten zien. Dit heeft ervoor gezorgd dat de respondenten antwoorden niet konden voorbereiden. Voordat de interviews werden afgenomen is aan de respondenten medegedeeld wat de essentie van het onderzoek is en vervolgens is aangegeven wat het doel van het interview was. Als wordt gekeken naar het transcript van het interview met R1 & R2 is te zien dat deze respondenten tijdens het interview hebben geklaagd over de procedures binnen het BC. Hieruit kan worden opgemaakt dat deze respondenten niet alleen een sociaal/wenselijk antwoord hebben gegeven. Het interview met R1 & R2 is gezamenlijk afgenomen, dit kwam voor de respondenten beter uit qua tijd, echter is hierdoor de mogelijkheid opgetreden dat de respondenten elkaar hebben beïnvloed in de antwoorden die zij hebben gegeven. In het transcript van dit interview is te zien dat de respondenten een aantal keer mee gaan in het antwoord van elkaar, maar spreken elkaar soms ook tegen. Hieruit blijkt dat de respondenten hun eigen mening hebben durven laten gelden.

5.2.3 Externe validiteit

De externe validiteit van het onderzoek is gelijk aan de generaliseerbaarheid, dit houdt in dat de steekproef in relevante kenmerken overeenkomt met de populatie. Een lage externe validiteit betekent niet altijd dat er niets met de onderzoeksresultaten kan worden gedaan (Verhoeven, 2014). Baarda et al. (2018) stellen dat externe validiteit de mate is waarin de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn naar de beoogde populatie. Het interne onderzoek heeft zich gericht op de twee gekozen onderwijslocaties van het BC. Op deze twee locaties zijn medewerkers in dezelfde functie geïnterviewd, waardoor de mogelijkheid tot generaliseren aanwezig is. Voor hoofdvraag 3, wat zijn pro's binnen de inkoopfunctie van een onderwijsinstelling, zijn van twee onderwijsinstellingen binnen SCC medewerkers geïnterviewd. Bij de ene onderwijsinstellingen is dit interview met twee medewerkers afgenomen en bij de andere onderwijsinstellingen met één medewerker. Ook is een expert met betrekking tot inkoop geïnterviewd om achter pro's bij onderwijsinstellingen/non-profit organisaties te komen. Echter, is hier maar één expert geïnterviewd, waardoor de mogelijkheid tot generaliseren niet aanwezig is. Door de ongelijke situatie van interviews bij de onderwijsinstellingen binnen SCC en het interviewen van één expert valt de externe validiteit lager uit.



6. Advies

Op basis van voorafgaand onderzoek is het advies opgesteld. Hiervoor is allereerst een hoofdadvis gegeven, waarnaar bij dit advies twee scenario's zijn uitgewerkt. Deze twee scenario's worden tegen elkaar afgewogen waarnaar één scenario als geschikt advies naar voren komt. Voor dit advies zijn de impact, toegevoegde waarde, implementatie en bijdrage aan het MSU+2.0-model toegelicht.

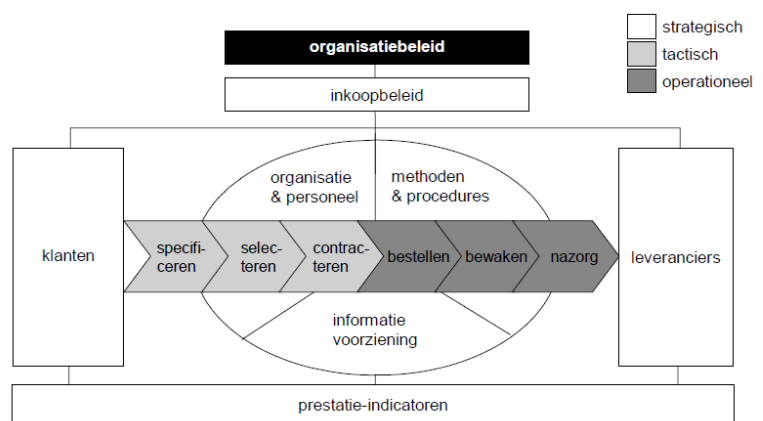
6.1 Adviesdoel en adviesvraag

Voorafgaand aan het onderzoek is een adviesdoel en een adviesvraag opgesteld. Het adviesdoel is het opleveren van een strategie voor de herinrichting van de inkoopfunctie binnen het BC. Waarbij het voor het BC belangrijk is dat een efficiëntere en uniformere werkwijze ontstaat, onzuiverheden met betrekking tot taken en bevoegdheden worden opgelost, de mogelijkheid tot centralisatie bekeken wordt, meer aansluiting bij SCC wordt behaald en besparingen in kaart worden gebracht. De adviesvraag die hierbij is opgesteld luidt als volgt: *“Op welke wijze kan de inkoopfunctie van het Bonhoeffer College worden ingericht zodat een efficiëntere werkwijze ontstaat waarbij standaardisatie en uniformiteit aanwezig is binnen de locaties?”*

6.2 Hoofdadvis

Uit de conclusie op hoofdvraag 1 is gebleken dat de inkoopfunctie van de twee locaties geen standaardisatie en uniformiteit kent. Uit het interne en externe onderzoek naar de gewenste situatie en interviews met de expert en onderwijsinstellingen binnen SCC blijkt dat de respondenten het unaniem eens zijn over de centralisatie van de inkoopfunctie. De respondenten uit de interviews naar de huidige situatie sluiten centralisatie niet uit. Het eerste advies voor het BC om een efficiëntere werkwijze te creëren, waarbij standaardisatie en uniformiteit aanwezig is binnen de locaties, is centralisatie van de inkoopfunctie. In de discussie van de totstandkoming van de definitie van centralisatie (hoofdstuk 2.2) is weergegeven dat een centrale inkoopfunctie bijdraagt aan het verbeteren van inkoopeffectiviteit en -efficiency. In ditzelfde hoofdstuk komt naar voren dat twee voordelen van een centrale inkoopfunctie, het structureren van de inkoop en de mogelijkheden tot standaardisatie zijn. Dit sluit goed aan bij de gestelde adviesvraag. De centralisatie van de inkoopfunctie betreft centralisatie met betrekking tot de facilitaire productgroepen, dit betreft de productgroepen die zijn meegenomen in de leveranciersanalyse (hoofdstuk 4.1.1). De locatie aan de Bruggertstraat heeft de kantine in eigen beheer, hiervoor wordt door het hoofd van de kantine producten ingekocht. Zowel R2, als R9, R10 & R11 zien de producten voor de kantine liever decentraal ingekocht worden. De producten voor de kantine op de Bruggertstraat blijven door R2 worden ingekocht. Het is wel noodzakelijk om deze persoon te trainen en te wijzen op de noodzaak van het bestellen via Baseware, uit het interview met R2 is gebleken dat deze persoon wel eens buiten het bestelsysteem om inkoopt.

Uit de interviews met de expert en onderwijsinstellingen binnen SCC komen twee mogelijkheden tot centralisatie aanbod, namelijk centralisatie met decentrale bestellers en centralisatie met één centrale besteller. Deze twee mogelijkheden



Figuur 6.1: racewagenmodel (NEVI, z.d.-a)



worden in de volgende paragraaf als scenario toegelicht. Beide scenario's worden aan de hand van de aspecten uit het racewagenmodel, toegelicht in hoofdstuk 2.3 en bijgevoegd in Figuur 6.1, uitgewerkt. Vervolgens wordt aan de hand van afwegingscriteria beoordeeld welk scenario het best passend is voor het BC. Voor het best passende scenario wordt de impact, toegevoegde waarde, implementatie besproken en bijdrage aan het MSU+2.0-model besproken.

6.3 Scenario 1: Centralisatie met decentrale bestellers

Het eerste scenario voor het BC is centralisatie van de inkoopfunctie, waarbij decentrale bestellers actief blijven op de locaties. Deze bestellers worden vanuit centraal oogpunt aangestuurd zodat standaardisatie en uniformiteit tussen de locaties ontstaat.

Methoden & procedures – De huidige methode voor het bestellen van producten blijft gehanteerd, namelijk via Baseware. De bestellers moeten Baseware als enige mogelijke methoden om te bestellen gaan zien. Met het volledige gebruik van Baseware wordt efficiëntie, uniformiteit en standaardisatie gecreëerd. De huidige procedures binnen het BC wijzigen. Het aantal bevoegde bestellers binnen het BC wordt geminimaliseerd en deze bestellers worden vanuit centraal oogpunt aangestuurd. De medewerkers binnen de locaties geven hun behoefte voor een product/dienst door aan de decentrale besteller, deze persoon besteld vervolgens in Baseware. Deze procedure zorgt voor standaardisatie, uniformiteit en efficiëntie binnen het BC doordat elke locatie via dezelfde route besteld.

Organisatie & personeel – Het minimaliseren van het aantal bestellers betekend dat een aantal medewerkers een deel van hun taken verliest. Dit betreft een deel van hun taken, gebleken is dat in de huidige situatie geen enkele medewerker fulltime actief is met de operationele inkoopfunctie.

Een tweede actie is het verwerven van een strategisch/tactisch inkoper die de herinrichting gaat begeleiden. Deze persoon vestigt zich op tijdelijk termijn binnen het BC en brengt kennis de organisatie binnen. Wanneer het tijdelijke termijn van deze inkoper afloopt en de herinrichting volledig geïmplementeerd is moet er overleg plaatsvinden over de opvulling hiervan.

Van de medewerkers van het BC wordt een gedragsverandering verwacht. Zij moeten de nieuwe bestelroute gaan omarmen en aanvragen op de juiste manier doorgeven. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij vooruit gaan denken in de behoefte, zodat producten op het benodigde moment binnen zijn. De mogelijkheid om zelf in te kopen verdwijnt.

Informatievoorziening – Allereerst moeten de medewerkers worden ingelicht over de veranderingen binnen het BC, dit wordt gedaan door het management van het BC. De strategisch/tactisch inkoper gaat zich bezig houden met de verdere informatievoorziening. Deze informatie voorziening betreft:

- ❖ Verspreiden van inkoopkennis aan de decentrale bestellers. Met de opstart heeft deze informatievoorziening betrekking op het afspreken van standaarden, wijze van aannemen van de behoefte van een medewerker, wijze van bestellen, beheersing bestelsysteem, welke leveranciers zijn gecontracteerd bij het BC, waar zijn de prijzen in Baseware op gebaseerd en welke productgroepen kunnen op welke grootboekomschrijving geboekt worden. Wanneer de nieuwe bestelroute geïmplementeerd is en werkt binnen het BC, blijft er periodiek contact tussen strategisch/tactisch inkoper en decentrale bestellers om deze bestellers up-to-date te houden over ontwikkelingen binnen de inkoop van het BC en SCC. De communicatielijnen tussen strategisch/tactisch inkoper en decentrale bestellers zijn kort.
- ❖ Richting alle medewerkers binnen het BC betreft deze informatievoorziening toelichting van de nieuwe bestelroute, inzichtelijk maken van bijkomende kosten wanneer buiten Baseware



wordt besteld, op de hoogte houden van nieuwe inkoopactiviteiten en het begrijpelijk maken van documentatie.

Waar mogelijk gaat de communicatie face-to-face, uit de resultaten blijkt dat dit het beste effect heeft.

Leveranciers – Voor een efficiëntere werkwijze met daarin uniformiteit en standaardisatie is recht- en doelmatig inkopen belangrijk. Voor productengroepen met meerdere leveranciers moet naar één gecontracteerde leverancier worden gegaan en de lopende contracten moeten in kaart worden gebracht. De strategisch/tactisch inkoper neemt deze taken op zich, waarbij de leveranciersanalyse uit hoofdstuk 4.1.1 kan helpen.

Invloed op de tactische inkoopfunctie – Dit scenario heeft geen directe invloed op de tactische inkoopfunctie. Uit de resultaten is gebleken dat deze inkoopfunctie veelal wordt uitgevoerd door SCC en het management van het BC. De tactische inkoopfunctie blijft bij deze personen, waar mogelijk en relevant kunnen de decentrale bestellers worden betrokken in de werkgroepen. De strategisch/tactisch inkoper kan op basis van de analyse van de contracten en inzicht in de spend informatie aanleveren voor mogelijke aanbestedingen.

Invloed op de operationele inkoopfunctie – Dit scenario heeft een directe invloed op de operationele inkoopfunctie. De bovengenoemde veranderingen in de organisatiestructuur vloeien door in de operationele inkoopfunctie. Een aantal medewerkers in de operationele inkoopfunctie verliezen een deel van hun taken, de decentrale bestellers moeten trainingen gaan volgen om de juiste kennis te verkrijgen en de medewerkers moeten de nieuwe bestelroute gaan omarmen.

Inkoopbeleid – Het BC kan het inkoopbeleid van SCC blijven naleven met dit eerste scenario. Dit scenario draagt bij aan het behalen van de doelstellingen die in hoofdstuk 1.2 zijn benoemd. Het scenario draagt bij aan doelstelling 1, 2, 5, 7 & 8. De wijze van bijdrage aan deze doelstellingen is uitgewerkt in bijlage O.

6.4 Scenario 2: Centralisatie met één centrale besteller

Het tweede scenario betreft centralisatie van de inkoopfunctie, waarbij één centrale besteller zich binnen het BC gaat vestigen. Dit betekent dat binnen de locaties geen bestellers actief zijn en alle inkoop gerelateerde activiteiten via de centrale besteller lopen.

Methoden & procedures – De huidige methode voor het bestellen van producten blijft gehanteerd, namelijk via Baseware. De procedures voor het bestellen van producten wijzigt. Op de locaties is geen mogelijkheid meer tot het bestellen van producten en alle behoeftes met betrekking tot producten/diensten worden doorgegeven aan de centrale besteller. Het hanteren van dezelfde procedure voor elke locatie zorgt voor efficiëntie, uniformiteit en standaardisatie.

Organisatie & personeel – Dit scenario betreft het verwerven van een centrale besteller, uit de resultaten blijkt dat deze functie kan worden uitgevoerd door een operationele inkoper. Van belang is dat deze inkoper kennis en ervaring heeft binnen de inkoop en de wijze waarop recht- en doelmatig ingekocht wordt. Deze inkoper focust zich in de eerste periode volledig op het verwerken en plaatsen van bestellingen volgens de voor het BC nieuwe strategie.

Voor de opstart van de herinrichting van de inkoopfunctie moet voor een tijdelijke termijn een strategisch/tactisch inkoper worden verworven. Deze inkoper gaat zich bezig houden met de implementatie van de herinrichting. Wanneer de herinrichting volledig geïmplementeerd is, zit de taak voor de strategisch/tactisch erop en kan de operationele inkoper de herinrichting blijven analyseren.

Het verwerven van deze twee inkopers betekent voor de medewerkers die in de huidige situatie een bestellende functie hebben dat zij een deel van hun taken verliezen. Het betreft een deel van de



taken, gebleken is dat in de huidige situatie geen enkele medewerker fulltime actief is met de uitvoer van de operationele inkoopfunctie.

Van de medewerkers wordt met dit scenario een gedragsverandering verwacht. Zij moeten de nieuwe bestelroute gaan omarmen en aanvragen op de juiste manier doorgeven. Verwacht wordt dat de medewerkers in de behoefte vooruit gaan denken, zodat producten op het benodigde moment binnen zijn. De mogelijkheid om zelf of via de locatie in te kopen verdwijnt.

Om te kunnen borgen dat de operationele inkoopfunctie altijd wordt uitgevoerd is het belangrijk dat een back-up centrale besteller wordt aangesteld en getraind.

Informatievoorziening – Allereerst moeten de medewerkers worden ingelicht over de veranderingen binnen het BC, dit wordt gedaan door het management van het BC. Waarnaar de strategisch/tactisch en operationele inkoper de verdere informatievoorziening op zich nemen. De communicatielijnen tussen deze twee inkopers zijn kort. Deze informatievoorziening betreft:

- ❖ Verspreiden van informatie over de nieuwe bestelroute aan alle medewerkers. Hierbij is van belang dat niet alleen informatie wordt versterkt over de wijze waarop besteld moet worden, maar ook waarom dit wordt gedaan en wat dit het BC oplevert.
- ❖ Het blijven informeren van medewerkers over ontwikkelingen binnen de inkoopactiviteiten, het inzichtelijk maken van bijkomende kosten wanneer buiten Baseware om besteld wordt en het begrijpelijk maken van documentatie.
- ❖ Wanneer de operationele inkoper volledig is ingebed in de organisatie gaat deze persoon op zoek naar een back-up centrale besteller binnen de organisatie en deze volledig van kennis voorzien om wanneer noodzakelijk de operationele inkoopfunctie over te nemen.

Uit de resultaten blijkt dat face-to-face kennisoverdracht het grootste effect heeft, de inkopers gaan bij de locaties langs om de medewerkers te informeren.

Leveranciers – Voor een efficiëntere werkwijze met daarin uniformiteit en standaardisatie is recht- en doelmatig inkopen belangrijk. De operationele inkoper kan hier aan bijdragen met betrekking tot het bestellen bij de juiste leveranciers. Aan de strategisch/tactisch inkoper is het de taak om contracten te bundelen en de lopende contracten in kaart te brengen, de leveranciersanalyse uit hoofdstuk 4.1.1 kan hierbij helpen.

Invloed op de tactische inkoopfunctie – Dit scenario heeft geen directe invloed op de tactische inkoopfunctie. Uit de resultaten is gebleken dat de tactische inkoopfunctie wordt uitgevoerd door SCC en het management van het BC. De tactische inkoopfunctie blijft bij deze personen, wel kunnen de operationele en strategisch/tactisch inkopers waar mogelijk en relevant aansluiten. De strategisch/tactisch inkoper kan op basis van de analyse van de contracten en inzicht in de spend informatie aanleveren voor mogelijke aanbestedingen.

Invloed op de operationele inkoopfunctie – Met de implementatie van dit scenario is een grote invloed op de operationele inkoopfunctie gemoeid. De huidige medewerkers in de operationele inkoopfunctie gaan een deel van hun taken verliezen en een nieuwe medewerker gaat deze inkoopfunctie bekleden. Het is noodzakelijk dat een back-up centrale besteller aanwezig is. Wanneer de decentrale besteller door omstandigheden niet aanwezig kan zijn, moeten de bestellingen blijven doorlopen.

Inkoopbeleid – Het BC kan het inkoopbeleid van SCC blijven naleven wanneer dit scenario wordt geïmplementeerd. Dit scenario draagt bij aan het behalen van de gestelde doelstellingen van SCC, genoemd in hoofdstuk 1.2 en te lezen in bijlage B, het betreft een bijdrage aan de volgende doelstellingen: 1, 2, 3, 5, 7 & 8. De wijze van bijdrage aan deze doelstellingen is uitgewerkt in bijlage O.



6.5 Afweging scenario's

Om het best passende scenario binnen het BC te kunnen achterhalen zijn er afwegingscriteria opgesteld. Deze criteria zijn tot stand gekomen uit de aanleiding van het onderzoek (hoofdstuk 1.2) en de resultaten (hoofdstuk 4). De volgende criteria worden getoetst:

- ❖ Wordt standaardisatie en uniformiteit bereikt met dit scenario?
- ❖ Wordt recht- en doelmatigheid behaald met dit scenario?
- ❖ Vereist de implementatie van het scenario weinig inspanning vanuit het BC?
- ❖ Draagt het scenario bij aan het oplossen van de knelpunten?
- ❖ Wordt met de implementatie van het scenario voldaan aan de wensen van SCC?
- ❖ Draagt het scenario bij aan het oplossen van onzuiverheden van taken/bevoegdheden?
- ❖ Wat zijn de financiële consequenties van het scenario?
- ❖ Wat zijn de risico's van het scenario?

In hoofdstuk 6.5.1 zijn de financiële consequenties van beide scenario's uitgewerkt. In hoofdstuk 6.5.2 is de risicoanalyse voor beide scenario's te vinden. Deze twee criteria zijn samen met de zes andere criteria beoordeeld in Tabel 6.6 (hoofdstuk 6.5.3). De eerste zes criteria zijn beoordeeld aan de hand van de volgende puntschaal: 0 – scenario voldoet niet, 1 – scenario voldoet matig, 2 – scenario voldoet, 3 – scenario voldoet volledig. De twee laatste criteria zijn beoordeeld aan de hand van een puntenverdeling passend bij het criterium. Deze puntenverdeling is te vinden in het subhoofdstuk waar het criterium wordt toegelicht en heeft als basis de puntschaal 0 t/m 3.

6.5.1 Financiële consequenties

De financiële consequenties zijn voor beide scenario's voor jaar 1 en 2 uitgewerkt. De financiële consequenties zijn in Tabel 6.1 weergegeven, een toelichting op de aspecten uit de tabel is te vinden in bijlage P.

Scenario 1 – jaar 1					Scenario 2 – jaar 1				
Investering	Frequentie	Medewerkers	Prijs	Totaal	Investering	Frequentie	Medewerkers	Prijs	Totaal
Strategisch/tactisch inkoper	12	1	€ 4.053	€ 48.636	Strategisch/tactisch inkoper	12	1	€ 4.053	€ 48.636
Introduceren nieuwe strategie	1	180	€ 30	€ 5.400	Operationeel inkoper	12	1	€ 2.861	€ 34.332
Training decentrale bestellers	20	2	€ 30	€ 1.200	Introduceren nieuwe strategie	1	180	€ 30	€ 5.400
Training hoofd kantine	8	1	€ 30	€ 240	Training hoofd kantine	4	1	€ 30	€ 120
Gebruik nieuwe strategie	1	180	€ 30	€ 5.400	Gebruik nieuwe strategie	1	180	€ 30	€ 5.400
Periodiek bijeenkomen	12	2	€ 30	€ 720	Kostenpost				
Kostenpost					Facturen buiten baseware				
Facturen buiten baseware					Bruggertstraat	265	n.v.t.	€ 50	€ 13.250
Bruggertstraat	425	n.v.t.	€ 50	€ 21.250	Van der Waalslaan	328	n.v.t.	€ 50	€ 16.400
Van der Waalslaan	555	n.v.t.	€ 50	€ 27.750	Besparing				
Besparing					Facturen binnen baseware				
Facturen binnen baseware					Bruggertstraat	799	n.v.t.	€ 50	€ 39.950
Bruggertstraat	639	n.v.t.	€ 50	€ 31.950	Van der Waalslaan	988	n.v.t.	€ 50	€ 49.400
Van der Waalslaan	907	n.v.t.	€ 50	€ 45.350	Kosten implementatie				
Kosten implementatie					Scenario 2 – jaar 2				
Scenario 1 – jaar 2					Investering	Frequentie	Medewerkers	Prijs	Totaal
Investering	Frequentie	Medewerkers	Prijs	Totaal	Strategisch/tactisch inkoper	12	1	€ 4.053	€ 48.636
Strategisch/tactisch inkoper	12	1	€ 4.053	€ 48.636	Operationeel inkoper	12	1	€ 2.861	€ 34.332
Periodiek bijeenkomen	12	8	€ 30	€ 2.880	Kostenpost				
Kostenpost					Facturen buiten baseware				
Facturen buiten baseware					Bruggertstraat	53	n.v.t.	€ 50	€ 2.650
Bruggertstraat	106	n.v.t.	€ 50	€ 5.300	Van der Waalslaan	65	n.v.t.	€ 50	€ 3.250
Van der Waalslaan	131	n.v.t.	€ 50	€ 6.550	Besparing				
Besparing					Facturen binnen baseware				
Facturen binnen baseware					Bruggertstraat	1011	n.v.t.	€ 50	€ 50.550
Bruggertstraat	958	n.v.t.	€ 50	€ 47.900	Van der Waalslaan	1250	n.v.t.	€ 50	€ 62.500
Van der Waalslaan	1184	n.v.t.	€ 50	€ 59.200	Kosten implementatie				
Kosten implementatie									
			€ -43.734						€ -24.182

	Scenario 1	Scenario 2
Investering over 2 jaar	€ 113.112,00	€ 171.456,00
Kosten over 2 jaar	€ 60.850,00	€ 35.550,00
Besparing over 2 jaar	€ 184.400,00	€ 202.400,00
Verdiensten over 2 jaar	€ 10.438,00	€ -4.606,00

Tabel 6.2: verdiensten over 2 jaar scenario 1 & 2

De puntenverdeling voor dit criterium is in samenspraak met de opdrachtgever opgesteld, deze is te zien in Tabel 6.3. Scenario 1 is beoordeeld met 3 punten en scenario 2 is beoordeeld met 1 punt, deze punten zijn ingevuld in Tabel 6.6 in hoofdstuk 6.5.3.

Puntenverdeling financiële consequenties	
<€0	0
€0 – €10.000	1
€10.000– €20.000	2
>€20.000	3

Tabel 6.3: puntenverdeling financiële consequenties

6.5.2 Risicoanalyse

In Tabel 6.4 zijn mogelijke risico's voor de scenario's in kaart gebracht. Voor elk scenario is beschreven op welke wijze het risico effect heeft op het scenario en de mogelijkheid tot beheersing van het risico. Door middel van de kleuren rood, oranje en groen is de impact van het risico op het scenario aangegeven, onderin Tabel 6.4 is de legenda hiervan weergegeven.

Risico	Scenario 1	Scenario 2
Kans op weerstand bij de medewerkers met de implementatie van scenario.	Een aantal medewerkers verliezen hun taken, een aantal medewerkers krijgt meer taken en medewerkers moeten de nieuwe bestelroute gaan omarmen. Van belang is goede communicatie en het betrekken van medewerkers om weerstand te vermijden.	Alle huidige bestellers verliezen hun taken en moeten deze overdragen aan een nieuw persoon binnen de organisatie. Goede communicatie en betrokkenheid is wenselijk om weerstand te voorkomen op de acceptatie van de herinrichting van de inkoopfunctie.
Kans op vertraging bij het bestellen van producten wanneer besteller niet aanwezig is.	Wanneer een decentrale besteller door omstandigheden zijn/haar taken niet kan uitvoeren, kunnen deze taken worden overgenomen door één van de andere decentrale bestellers. De decentrale besteller die deze taken tijdelijk overneemt bestelt dan voor twee locaties.	Wanneer de centrale besteller door omstandigheden zijn/haar taken niet kan uitvoeren moet de back-up besteller de bestellingen voor geheel BC overnemen. De kans op vertraging is aanwezig, doordat deze besteller voor alle locaties moet gaan bestellen en dit niet dagelijks doet.
Kans op moeilijk te verwerven strategisch/tactisch inkoper	Wanneer de strategisch/tactisch inkoper moeilijk te verwerven is brengt dit problemen mee voor de implementatie van dit scenario. De gehele implementatie kan hierdoor niet van start gaan.	Wanneer de strategisch/tactisch inkoper moeilijk te verwerven is, brengt dit problemen mee voor de implementatie van dit scenario. Wanneer de operationele inkoper wel verworven kan worden kan de implementatie wel van start gaan, maar is de kennis binnen het BC minder groot.



Kans op moeilijk te verwerven operationeel inkoper	Niet van toepassing op scenario 1.	Wanneer de operationele inkoper moeilijk te verwerven is, brengt dit problemen mee in het implementeren van de nieuwe bestelroute. Wanneer de strategisch/tactisch inkoper wel verworven kan worden kan de strategisch/tactisch inkoper wel van start gaan, maar kan de nieuwe bestelroute niet worden geïmplementeerd.						
<table><tr><td></td><td>Groot risico</td></tr><tr><td></td><td>Middelgroot risico</td></tr><tr><td></td><td>Klein risico</td></tr></table>		Groot risico		Middelgroot risico		Klein risico		
	Groot risico							
	Middelgroot risico							
	Klein risico							

Tabel 6.4: risicoanalyse

Op basis van de puntenverdeling voor de risicoanalyse uit Tabel 6.5 zijn de punten toegekend aan elk scenario. Scenario 1 is beoordeeld met 2 punten en scenario 2 is beoordeeld met 1 punt, deze punten zijn ingevuld in Tabel 6.6 in hoofdstuk 6.5.3.

Puntenverdeling risicoanalyse	
2–4 grote risico's, 0–1 middelgrote risico's, 0 kleine risico's	0
0–1 grote risico's, 0–4 middelgrote risico's, 0–2 kleine risico's	1
0–1 grote risico's, 0–2 middelgroot risico's, 0–3 kleine risico's	2
0 grote risico's, 0–1 middelgrote risico's, 3–4 kleine risico's	3

Tabel 6.5: puntenverdeling risicoanalyse

6.5.3 Best passend scenario

Een toelichting op de beoordeling van de eerste zes criteria uit Tabel 6.6 is te vinden in bijlage Q. Het financiële criterium heeft een wegingsfactor van 4 gekregen, de criteria uit de aanleiding 3, belangrijke criteria uit de resultaten 2 en de overgebleven criteria 1.

Criteria	Wegingsfactor	Scenario 1	Scenario 2
Standaardisatie en uniformiteit	3	$(3 * 2) 6$	$(3 * 3) 9$
Rechtmatig- en doelmatigheid	2	$(2 * 2) 4$	$(2 * 3) 6$
Inspanning implementatie	1	$(1 * 2) 2$	$(1 * 1) 1$
Bijdrage oplossen knelpunten	1	$(1 * 2) 2$	$(1 * 1) 1$
Bijdrage wensen SCC	3	$(3 * 2) 6$	$(3 * 3) 9$
Bijdrage oplossen onzuiverheden	3	$(3 * 2) 6$	$(3 * 3) 9$
Financiële consequenties	4	$(4 * 2) 8$	$(4 * 0) 0$
Risicoanalyse	2	$(2 * 2) 4$	$(2 * 1) 2$
Totaal		38	37

Tabel 6.6: beoordeling scenario's

In bovenstaande beoordeling is te zien dat de scenario's erg dichtbij elkaar liggen qua beoordeling, echter kan maar één scenario geïmplementeerd worden. Scenario 1 scoort het hoogst op de totale beoordeling en op de financiële consequenties. Dit scenario wordt verder uitgewerkt om te implementeren binnen het BC en geldt als advies.

6.6 Advies

In de vorige paragraaf is scenario 1 is als best passend scenario naar voren gekomen, vanaf nu het advies genoemd. Dit advies betreft centralisatie van de inkoopfunctie met decentrale bestellers. Voor



het BC betekent dit dat op elke locatie één besteller komt die de bestellingen met betrekking tot facilitaire producten voor de gehele locatie uitvoert. De decentrale bestellers worden vanuit centraal oogpunt aangestuurd door een strategisch/tactisch inkoper. Deze inkoper zorgt ervoor dat de decentrale bestellers over de juiste kennis en kunde beschikken om de functie naar verwachting uit te voeren. De strategisch/tactisch inkoper gaat dit monitoren en zich bezighouden met onder andere de reductie van leveranciers.

6.6.1 Impact en toegevoegde waarde advies

Volgens (Hoendervanger, Wijnja, & Van der Voordt, 2016) richt de impactanalyse zich op de positieve en negatieve effecten van het project en in hoeverre sprake is van toegevoegde waarde in relatie tot de organisatiedoelen. Hoendervanger et al. (2016) onderscheiden voor de impactanalyse de volgende drie aspecten: output, outcome en impact. In Tabel 6.7 worden deze drie aspecten toegelicht en vervolgens voor het BC met de implementatie van het advies benoemd.

Output	Outcome	Impact
<i>“Projectresultaat: welke concrete producten worden opgeleverd?” (Hoendervanger et al., 2106).</i>	<i>“Doelen: welk effect verwacht de organisatie van het gebruik van deze producten?” (Hoendervanger et al., 2106).</i>	<i>“Missie: wat hoopt de organisatie uiteindelijk met deze effecten te bereiken?” (Hoendervanger et al., 2106).</i>
Een strategie voor de inkoopfunctie van het BC.	Een efficiëntere invulling van de inkoopfunctie.	Medewerkers die weten wat van hen verwacht wordt door middel van het volgen van de strategie en hiermee het behalen van standaardisatie en uniformiteit tussen de locaties.
Een nieuwe medewerker binnen het BC (strategisch/tactisch inkoper).	Een verantwoordelijke voor de herinrichting van de inkoopfunctie, het binnen halen van nieuwe kennis in de organisatie en het verspreiden van deze kennis aan bestellers en medewerkers.	Een soepel verloop van de herinrichting van de inkoopfunctie en het vergroten van kennis over de inkoop bij medewerkers binnen het BC.
Decentrale bestellers binnen het BC.	Eén aanspreekpunt binnen de locaties voor vragen met betrekking tot de inkoop en het bestellen van producten.	Het behalen van standaardisatie en uniformiteit binnen en tussen locaties van het BC, waarbij mogelijkheden ontstaan om samen te werken tussen locaties.
Een nieuwe bestelroute binnen het BC.	Een gedragsverandering van de medewerkers om de nieuwe bestelroute te omarmen.	Het behalen van standaardisatie en uniformiteit tussen de locaties van het BC.
Recht- en doelmatig inkopen.	Minder leveranciers en meer inkoop bij gecontracteerde leveranciers.	Optimalisatie van het leveranciersbestand en verhoging van het gebruik van Baseware.

Tabel 6.7: impactanalyse

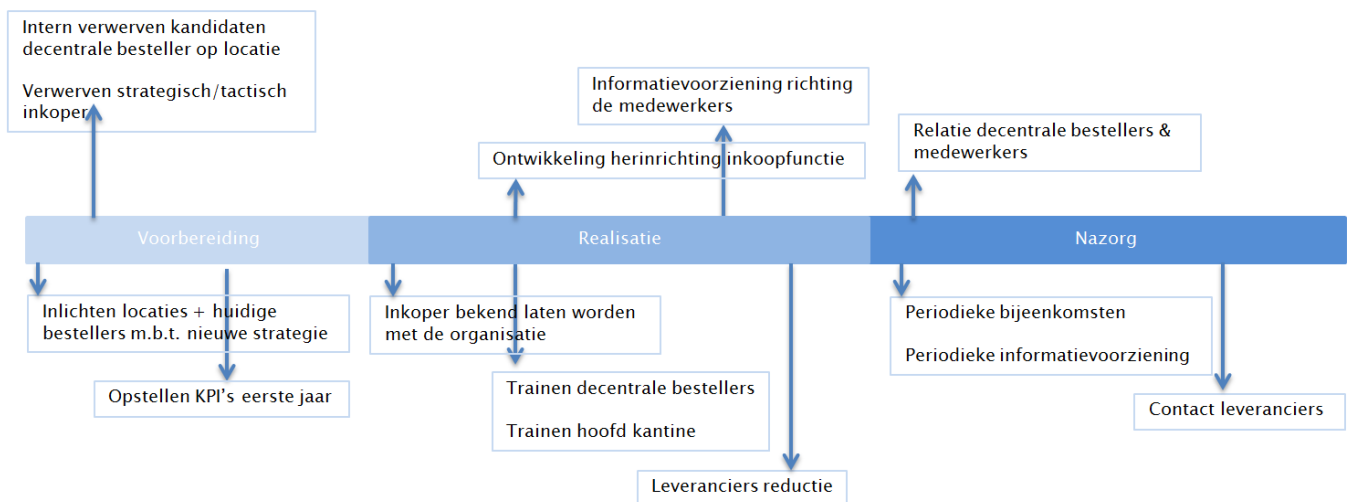


Impact en toegevoegde waarde op korte termijn – op korte termijn betekent de implementatie van dit advies veranderingen in de organisatie. Dit betreffen veranderingen in de organisatiestructuur met betrekking tot het verwerven van een medewerker met nieuwe kennis en het wijzigen van taken van medewerkers binnen de inkoopfunctie. Een gedragsverandering van de medewerkers is ook gewenst op korte termijn om de herinrichting van de inkoopfunctie soepel te laten verlopen.

Impact en toegevoegde waarde op lange termijn – op lange termijn brengt de implementatie van dit advies toegevoegde waarde met zich mee. De kennis van de strategisch/tactisch inkoper wordt overgebracht op de decentrale bestellers, waarnaar deze zelf ook over deze kennis beschikken. De kennis met betrekking tot de inkoop wordt op lange termijn uitgebreid binnen het BC. Het werken met de decentrale bestellers en standaard procedures voor alle medewerkers brengt standaardisatie en uniformiteit met zich mee.

6.6.2 Implementatieplan

Voor de leesbaarheid is het uitgebreide implementatieplan beschikbaar gesteld in bijlage R, dit implementatieplan bevat de benodigde acties, de verantwoordelijke en het tijdsbestek om het advies te implementeren. Een beknopte tijdlijn hiervan is te zien in Figuur 6.2. De acties zijn gerangschikt op chronologische volgorde. Verwacht wordt te kunnen starten met de implementatie in het begin van het nieuwe schooljaar, september 2019. De tijdlijn en het uitgebreide implementatieplan in bijlage R zijn opgedeeld in drie onderdelen, namelijk: voorbereiding, realisatie en nazorg. De voorbereiding betreft acties die voorafgaand aan de implementatie van het advies moeten worden uitgevoerd. In de realisatie worden acties uitgevoerd waarmee direct de eerste kenmerken van de herinrichting zichtbaar worden. Uiteindelijk wordt in de realisatie het gehele advies geïmplementeerd. De nazorg betreft acties die dagelijks of maandelijks uitgevoerd moeten worden om de herinrichting te blijven behouden, te evalueren en waar nodig en mogelijk bij te sturen.



Figuur 6.2: tijdlijn implementatie

Vanuit de conclusie op hoofdvraag 2 en 3 is duidelijk geworden dat deze respondenten de strategisch/tactisch inkoper op tijdelijk termijn actief zien binnen het BC. Deze persoon gaat de herinrichting van de inkoopfunctie leiden. Wanneer de inkoopfunctie volledig heringericht is en naar verwachting functioneert, is het advies om te kijken of de strategisch/tactisch inkoper behouden moet worden om de herinrichting te blijven analyseren of dat dit aan een operationeel inkoper of een medewerker intern kan worden overgelaten.



6.6.3 Bijdrage advies inkoopprofessionaliteit MSU+2.0-model

In hoofdstuk 2.3 is het MSU+2.0-model geïntroduceerd, dit model meet de inkoopprofessionaliteit van organisaties. In deze paragraaf is gekeken of het advies bijdraagt aan het behalen van de gewenste situatie met betrekking tot dit model en eventueel extra niveaus uit het model worden behaald.

SP2 – voor dit proces waren er vanuit het management van het BC niet direct wensen. SCC heeft aangegeven gebruik te willen gaan maken van inkoopmodellen. De strategisch/tactisch inkoper kan dit voor BC voor de eigen contracten gaan doen. Met het periodiek bijeenkomen van strategisch/tactisch inkoper en decentrale bestellers wordt een team opgezet die de strategieën per inkooppakket evalueren, dit draagt bij aan niveau 2 uit dit proces. Het implementeren van het advies betreft een bijdrage aan niveau 2 met uitzicht op niveau 3.

SP3 – de implementatie van het advies draagt minimaal bij aan dit proces. Echter, zorgt het advies wel voor de uitvoer van eigen activiteiten in dit proces, waar momenteel het BC meelift op activiteiten die SCC uitvoert. Het management van BC heeft aangegeven dat wanneer een inkoper binnen het BC verworven is, meer te willen sturen op het bijhouden van leveranciersprestaties. De strategisch/tactisch inkoper gaat onder andere de prestaties van de leveranciers analyseren, wat bijdraagt aan deze wens.

OP2 – het advies heeft voor dit proces een grote toegevoegde waarde. Het management van het BC hebben aangegeven graag coördinatie van de inkoopfunctie vanuit centraal oogpunt te zien, dit wordt verwezenlijkt met het advies. Ook zien zij graag dat de strategisch/tactisch inkoper zich richt op de aanbestedingen. Nadat de herinrichting van de inkoopfunctie gestart is en de strategisch/tactisch inkoper blijft analyseren, kan deze persoon zich richten op mogelijke aanbestedingen. Met het implementeren van dit advies wordt van niveau 2 naar niveau 6 gegaan, er wordt namelijk aan alle tussenliggende processen voldaan. Dit betreft onder andere de coördinatie van de inkoopfunctie, verdeling van inkooptaken en evaluatie van samenwerkingen.

OP3 – SCC heeft gesteld dat wanneer meer kennis met betrekking tot inkoop binnen de onderwijsinstellingen wordt verworven, de mogelijkheid tot het samenkomen in een werkgroep voor het opstellen van inkoopprocedures niet uitgesloten wordt. Met het verwerven van een strategisch/tactisch inkoper wordt deze kennis binnen gehaald en verspreidt binnen het BC. Het management van BC ziet graag evaluatie gesprekken met de medewerkers, het advies draagt hier aan bij. Verder blijft het BC voor dit proces meeliften op de activiteiten die SCC uitvoert. Processen zoals procedurele verbeteringen, bekendheid inkoopprocessen bij medewerkers en schriftelijke communicatie en mondelinge toelichting over nut en noodzaak van inkoopprocedures worden met dit advies behaald, dit betreffen processen uit niveau 4.

6.7 Vervolgonderzoek

In het huidige onderzoek is de herinrichting van de inkoopfunctie onderzocht, met daarbij de focus op facilitaire productgroepen. Productgroepen gerelateerd aan het primaire proces van het BC zijn tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gebleven. Voor een vervolgonderzoek, wat kan plaatsvinden na de implementatie van het advies uit dit onderzoek, kunnen de productgroepen gerelateerd aan het primair proces onderzocht worden voor eventuele mogelijkheden tot centralisatie. Uit het interview met CCS is gebleken dat bij hen vaksecties die producten nodig hebben voor het onderwijs, door deze vaksecties zelf besteld worden. Er is niet bekend of dit de meeste efficiënte wijze is, dit is alleen de wijze zoals deze onderwijsinstelling dit uitvoert. Een vervolg onderzoek naar aanleiding van deze thesis kan zijn het onderzoeken van mogelijkheden tot centralisatie voor producten gerelateerd aan het primaire proces van het BC.



Nawoord

Het laatste hoofdstuk van deze thesis betreft het nawoord. In het nawoord wordt eerst gereflecteerd op het eigen handelen tijdens deze thesis en vervolgens de waarde voor de branche benoemd.

Reflectie op eigen handelen

De thesisperiode is de eerste zeven weken gestart met het schrijven van het onderzoeksvoorstel. In het begin vond ik het erg zoeken op welke wijze ik hieraan moest beginnen en welke informatie moest worden weergegeven in dit voorstel. In de afgelopen vier jaar van de studie hebben we meerdere keren het vak onderzoek gehad. Tijdens dit vak mochten we altijd in een groepje werken wat ik altijd als erg prettig heb ervaren. Het werken in een groepje bood ook voordelen, het was namelijk altijd: jij doet hoofdstuk 1, jij doet hoofdstuk 2 en ik doe hoofdstuk 3. Dit om zo snel mogelijk klaar te zijn en te kunnen genieten van onze vrije tijd. Echter, ben ik er nu wel achter gekomen dat dit geen slimme aanpak is geweest. Doordat de hoofdstukken altijd werden opgedeeld ben ik nooit verantwoordelijk geweest voor het theoretisch kader, waardoor ik in het begin van het opstellen van het onderzoeksvoorstel geen idee had wat ik hiermee aan moest. Na een moeizame start van het onderzoeksvoorstel is dit daarna voorspoedig verlopen. Toch is de onzekerheid over de kwaliteit van mijn stuk gebleven tot aan de verdediging van het onderzoeksvoorstel. Na mijn verdediging waren mevrouw Kleinrouweler en meneer Bos enthousiast over mijn voorstel en heb ik zelf ook meer vertrouwen gekregen in een goede uitkomst van mijn onderzoek. Het enthousiasme en de feedback van de docenten na mijn verdediging hebben positief gewerkt op mijn vertrouwen voor het verdere proces.

Op het moment dat ik goedkeuring kreeg op mijn onderzoeksvoorstel, was het tijd om te gaan starten met het onderzoek. Dit vond ik erg leuk, ik was er namelijk klaar voor om andere mensen binnen het BC te gaan ontmoeten en erachter te komen hoe de locaties in elkaar zitten. Samen met René heb ik gekeken welke medewerkers ik kon gaan interviewen voor mijn onderzoek. Achteraf had ik zelf ook nog even bij deze medewerkers moeten checken of zij kennis hadden over het onderwerp waar mijn interview over ging. Nu bleek namelijk twee keer tijdens het interview dat de respondent niet de juiste kennis had om mijn vragen te kunnen beantwoorden. Er waren ook een aantal medewerkers die niet reageerden op mijn mail, ik vond het erg lastig hoe ik hier mee om moest gaan. Kon ik deze medewerkers nog een keer mailen? Hadden ze misschien geen tijd voor een interview? Na dit met René besproken te hebben, heeft hij deze medewerkers telefonisch benaderd. Gek genoeg reageerde de medewerkers nu wel direct en was een gesprek zo gepland. Hiervan heb ik geleerd dat een mail alleen niet altijd genoeg is, maar dat een persoon bellen ook gewoon kan. Ik heb hier te lang mee gewacht, waardoor ik een aantal interviews pas laat kon afnemen. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik in de dagen daarna erg druk was met het uittypen van interviews, omdat ik niet achter wilde lopen op mijn planning. Ditzelfde geldt voor de duur van mijn interviews. Een aantal van mijn interviews hebben één uur of langer geduurd, waardoor het uittypen hiervan erg veel tijd heeft gekost. Tijdens het beluisteren van de interviews heb ik opgemerkt dat ik een aantal keer heb doorgevraagd uit interesse en niet als relevantie voor het onderzoek.

De feedbackmomenten met mijn opdrachtgever heb ik als erg fijn ervaren. Ik merkte dat ik soms heel erg in m'n eigen tunnelvisie zat en daardoor geen andere mogelijkheden zag dan mijn eigen oplossing. De feedback en ideeën van mijn opdrachtgever hebben geholpen om hier doorheen te komen, zodat ik het onderzoek ook vanuit een ander perspectief kon bekijken. De feedbackmomenten met mevrouw Kleinrouweler had ik misschien beter kunnen benutten, wanneer ik bij elk een uitgeprint



stuk had meegenomen. Nu bestonden de contactmomenten soms meer uit algemene vragen en vond ik het soms lastig om dit op mijn eigen stuk toe te passen. Het bijna wekelijks samen komen met mevrouw Kleinrouweler en de studenten heb ik als erg fijn ervaren. Voor m'n gevoel hebben we elkaar soms echt kunnen steunen en helpen om vooruitgang te boeken in onze onderzoeken.

Vanuit de afgelopen vier jaar op het hbo en de vijf jaar daarvoor op de Havo weet ik dat time management iets is waar ik redelijk goed in ben. Wel heb ik de laatste twee weken gemerkt dat toen ik iets meer druk voelde van de deadline ik me er beter toe kon zetten om te gaan schrijven. Echter, heb ik nooit tot in de late uurtjes door hoeven werken, waaruit blijkt dat time management één van mijn kwaliteiten is.

Waarde voor de branche

Binnen SCC kan gesteld worden dat dit onderzoek zeker een grote waarde heeft. De herinrichting die bij het BC wordt gedaan, kan bij elke onderwijsinstelling binnen SCC worden toegepast, wanneer deze momenteel geen centrale inkoopfunctie heeft. Op het moment dat het advies uit dit onderzoek bij elke onderwijsinstelling van SCC wordt geïmplementeerd betekent dit ook meer uniformiteit tussen de onderwijsinstellingen van SCC en op het gebied van inkoop makkelijker samenwerken. Wanneer het BC start met de implementatie en andere onderwijsinstellingen binnen SCC dit ook willen gaan implementeren, kunnen zij leren van het BC.

Over de waarde van dit onderzoek binnen de onderwijsbranche kan gediscussieerd worden. De conclusies op de hoofdvraag 1 en 2 richten zich specifiek op het BC, waardoor het lastig is om deze binnen de gehele branche bruikbaar te maken. De conclusie op hoofdvraag 3 is wel bruikbaar voor elke onderwijsinstelling. Geconcludeerd kan worden dat het onderzoek een waarde heeft voor de branche, maar wel alert moet worden gekeken naar welke informatie bruikbaar is voor onderwijsinstellingen anders dan het BC.

De bruikbare informatie uit het onderzoek voor andere onderwijsinstellingen dan onderwijsinstellingen binnen SCC, kan ook toegepast worden op andere organisaties. Het onderzoek heeft inzicht gegeven in het herinrichten van de inkoopfunctie van een onderwijsinstelling met meerdere locaties. Waarbij de focus heeft gelegen op de herinrichting van de inkoopfunctie van facilitaire producten. Het onderzoek en de resultaten kunnen ook toegepast worden op bijvoorbeeld een zorginstelling. Een zorginstelling heeft ook behoefte aan facilitaire producten en kan de resultaten uit dit onderzoek gebruiken voor de herinrichting van de inkoopfunctie.



Bibliografie

- Baarda, D. B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V. A. M., & Van der Velden, T. M. H. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (4e ed.). Geraadpleegd van <https://search.saxionbibliotheek.nl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=203>
- Baarda, D. B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews* (4e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Berendsen, B. J. A., & De Jong, J. (2010, december). Homogeniteit als uitgangspunt voor monsternamestrategie. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van <http://edepot.wur.nl/162130>
- Bonhoeffer College. (z.d.-a). Onze naam. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://www.bc-enschede.nl/over-bc/onze-naam>
- Bonhoeffer College. (z.d.-b). Locaties. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://www.bc-enschede.nl/locaties>
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=o5x1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reliability+and+validity&ots=2K6HjvBDDW&sig=WDZEq0ckYY5GMtRU68CAuZQbEo8#v=onepage&q=reliability%20and%20validity&f=false>
- De Graauw, C. (2019, 18 januari). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek: Wat is wat? Geraadpleegd op 12 maart 2019, van <https://www.claudiadegraauw.nl/kwalitatief-en-kwantitatief-onderzoek-wat-wat/>
- Denters, S. A. H. (z.d.). Verscheidenheid in het verschiet? Mogelijke achtergronden van uniformiteit in het gemeentelijke grotesteden beleid. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van https://www.researchgate.net/profile/Bas_Denters/publication/241875585_Verscheidenheid_in_het_verschiet_Mogelijke_achtergronden_van_uniformiteit_in_het_gemeentelijk_grotestedenbeleid/links/0a85e531349b88f30e000000/Verscheidenheid-in-het-verschiet-Mogelijke-achtergronden-van-uniformiteit-in-het-gemeentelijk-grotestedenbeleid.pdf
- DME Advies. (2013-a). Wat is inkoop? Geraadpleegd op 6 maart 2019, van http://www.dme-advies.nl/images/Publicaties/Wat_is_Inkoop_.pdf
- DME Advies. (2013-b). Inrichten van een inkooporganisatie. Geraadpleegd op 9 april 2019, van http://www.dme-advies.nl/images/Publicaties/Inrichten_inkooporganisatie.pdf
- Faber-de Lange, B., Pieters, R., & Weijers, S. (2009). *Inkoop: werken vanuit een ketenbenadering*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Gelderman, K., & Albronda, B. (2017). *Professioneel inkopen* (5e ed.). Geraadpleegd van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789001877231/professioneel-inkopen-kees-gelderman.pdf>
- Gezond verbond. (z.d.). Efficiënt werken. Geraadpleegd op 15 maart 2019, van <https://gezondverbond.nl/werkdruk/efficient-werken/>
- Golafshani, N. (2003, 1 december). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. Geraadpleegd op 4 april 2019, van <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870>



- Hodes, J. T. H. M., Ribbert, G. J., & Thüss, B. J. (1995). *De Karmel in Twente 1855 – 1995*. Twente, Nederland: De Stichting De karmelieten in Twente en de Twente Akademie.
- Hoendervanger, J. G., Wijnja, J., & Van der Voordt, D. J. M. (2016). *Huisvestingsmanagement* (2e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Indeed. (2019-a, 3 juni). Salarissen voor Operationeel Inkoper (m/v) in Nederland | Indeed.nl. Geraadpleegd op 7 juni 2019, van [https://www.indeed.nl/salaries/Operationeel-Inkoper-\(m/v\)-Salaries](https://www.indeed.nl/salaries/Operationeel-Inkoper-(m/v)-Salaries)
- Indeed. (2019-b, 4 juni). Salarissen voor Strategisch Inkoper (m/v) in Nederland | Indeed.nl. Geraadpleegd op 7 juni 2019, van [https://www.indeed.nl/salaries/Strategisch-Inkoper-\(m/v\)-Salaries+-Salaries](https://www.indeed.nl/salaries/Strategisch-Inkoper-(m/v)-Salaries+-Salaries)
- Jonker, F. (2015, 15 juni). Samen op weg van eiland naar 'wij' land. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van <https://postit.saxion.nl/resolver/getfile/B9F39AB8-3D12-48D3-9A8C74A7D6405B30>
- Lang zult u wonen. (z.d.). Lang zult u wonen in Overijssel. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van http://www.langzultuwonen.nl/wp-content/uploads/2017/11/FactsheetOverijssel_Langzultuwonen.pdf
- Lennartz, R. E., & Veeke, R. A. F. (2007). *Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Maas, G. W. A., & Pleunis, J. W. (2006). *Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie* (2e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- NEVI. (z.d.-a). Het racewagenmodel. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van <https://kennislab.nevi.nl/attachments/10217>
- NEVI. (z.d.-b). Vier niveaus van inkoopactiviteiten. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van <https://kennislab.nevi.nl/vakkennis/vier-niveaus-van-inkoopactiviteiten>
- NEVI. (z.d.-c). MSU+ 2.0. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://kennislab.nevi.nl/attachments/9978>
- Oostra, R., & Slaa, S. (2012). *Strategische marketing*. Utrecht: Stili Novi.
- Pianoo. (z.d.). Hoe is inkoop gepositioneerd in de organisatie? Geraadpleegd op 7 april 2019, van <https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/hoe-is-inkoop-gepositioneerd-in-organisatie>
- Stichting Carmelcollege. (z.d.-a). Scholen. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://carmel.nl/scholen>
- Stichting Carmelcollege. (z.d.-b). Identiteit. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://carmel.nl/carmel/identiteit>
- Stichting Carmelcollege. (z.d.-c). Organisatie. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://carmel.nl/carmel/organisatie>
- Ten Houten, M. (2018, 7 mei). Een uniforme werkwijze voor het beste resultaat. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van <https://www.mproof.nl/blog/een-uniforme-werkwijze/>
- Telgen, J. (1998). Inkoopcontrol is essentieel voor inkoopfunctie. *Tijdschrift voor inkoop en logistiek*, 14(10), 19-20.
- Van der Heijden, G., Goedhart, E., Bos, R. L., Mutsaers, J., & Berenschot Procurement. (2006). *Het inkoopmodellenboek*. Utrecht, Nederland: Berenschot.



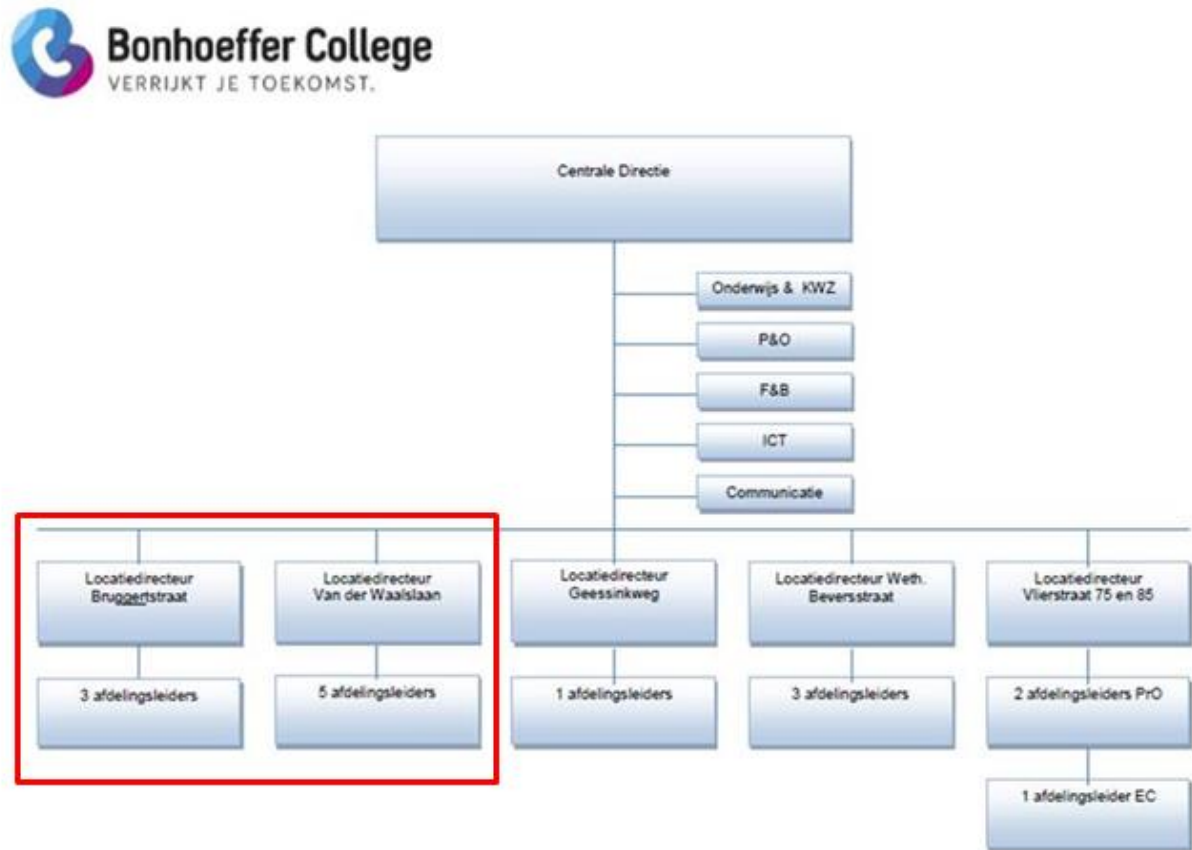
- Van Duren, J., & Oosterhof, P. (2008, 29 mei). Toepassen racewagenmodel bij facilitaire vraagstukken | F-Facts. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <https://www.f-facts.nl/topics/inkoop-contractmanagement/achtergrond/toepassen-racewagenmodel-bij-facilitaire-vraagstukken>
- Vanguard Systems. (2017, 24 april). How to Improve Workflow Efficiency. Geraadpleegd op 15 maart 2019, van <https://www.vansystems.com/2017/04/24/improve-workflow-efficiency/>
- Van Weele, A. J. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, strategie, planning en praktijk* (Herz. ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.



Bijlagen

Bijlage A: Organogram Bonhoeffer College

Figuur 7.1 laat de organogram van het BC zien. De twee locaties in het rode vak geven de scope van dit onderzoek weer.



Figuur 7.1: organogram Bonhoeffer College



Bijlage B: Inkoopdoelstellingen Stichting Carmel College

Het inkoophandboek daterend van 25 maart 2019 is het nieuwste document binnen SCC met betrekking tot richtlijnen en kaders. In het inkoophandboek zijn de doelstellingen uit het inkoopbeleid van SCC vertaald voor de inkoop. Deze doelstellingen worden gebruikt in deze thesis en zijn onderstaand weergegeven:

1. "Goed organiseren en borgen van de inkoopprocessen;
2. Positieve bijdrage in de vorm van kostenbesparingen;
3. Een hogere kwaliteit van de ingekochte goederen en diensten met daarbij aandacht voor duurzaamheidsaspecten;
4. Doelmatige besteding van publieke gelden;
5. Goede en betrouwbare leveranciersrelaties;
6. Het zoveel als mogelijk betrekken van lokale ondernemingen bij onderhandse aanbestedingen;
7. Goede en betrouwbare relaties met interne klanten en;
8. Gedegen marktkennis" (F. Jonker, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019).



Bijlage C: Zoektermen en zoekmachines

	Zoekterm	Zoekmachine	Hits	Bron	Sneeuwbaaleffect
Inkoopfunctie	-	Blackboard	-	(F. Bergsma, persoonlijke communicatie, 19 november 2018)	
	Inkoop	Saxion Bibliotheek	49	(Faber-de Lange, Pieters, & Weijers, 2009, pp. 15, 113)	
	Inkoopfunctie	Google Scholar	348	(Telgen, 1998)	
	Wat is inkoop?	Google	14.000.000	(DME Advies, 2013)	
Inkoopproces	-	Blackboard	-	(F. Bergsma, persoonlijke communicatie, 19 november 2018)	
	Inkoop	Saxion Bibliotheek	49	(Van Weele, 2008, p. 36; Faber-de Lange, Pieters & Weijers, 2009, pp. 113)	
	Professioneel inkopen	Google Scholar	5.340	(Gelderman & Albronda, 2017, p. 30)	
Het inkoopproces op 3 bedrijfsniveaus	Inkoop strategisch, tactisch en operationeel	Google	41.700	(NEVI, z.d.-c)	
	Inkoop strategisch, tactisch en operationeel	Google Scholar	762	(Gelderman & Albronda, 2017, p. 31)	(Oostra & Slaa, 2012)
	Inkoop	Saxion Bibliotheek	49	(Lennartz & Veeke, 2007, p. 31)	
	Saxion - Inkoop	HBO Kennisbank	17	(Jonker, 2015)	
Efficiënt	Efficient werken	Google	14.600.00	(Gezond verbond, z.d.)	
	Efficient	HBO Kennisbank	21	(Engbers, 2018)	
	Efficiency in work process	Google	309.000.000	(Vanguard Systems, 2017)	
Uniformiteit	Uniformiteit in organisaties	Google Scholar	4.470	(Denters, z.d.)	
	Homogeniteit	Google	139.000	(Berendsen & De Jong, 2010)	
	Uniforme processen	Google	2.210.000	(Ten Houten, 2018)	
Centralisatie	Centrale inkoop	Google Scholar	8.000	(Gelderman & Albronda, 2017, p. 56)	
	Inkoop centraal	HBO Kennisbank	28	(Rikkink, 2017)	(Van Dam & Marcus, 2015, p. 500)
	Inkoop centraal	HBO Kennisbank	28	(Jonker, 2015)	(Maas & Pleunis, 2006, p. 276)

Tabel 7.1: zoektermen en zoekmachines



Bijlage D: Definities kernbegrippen

Kernbegrip inkoopfunctie	
(Faber-de Lange, Pieters, & Weijers, 2009, p. 15)	"Het begrip inkoop blijkt je op verschillende manieren op te kunnen vatten: 1. Als de aanschaf zelf. Hierbij is de inkoop het aangeschafte product. Concreet gaat het dus om goederen of diensten die de instelling ingekocht heeft. 2. Als functie. In een instelling moet ervoor gezorgd worden dat er producten of diensten worden ingekocht. In die zin is inkoop een functie. 3. Als organisatievorm, de inkoopafdeling. Dat is de afdeling binnen de instelling die aangewezen is om aankopen te organiseren"
(F. Bergsma, persoonlijke communicatie, 19 november 2108)	"Alle activiteiten die in een organisatie moeten worden vervuld om alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor het continueren van de bedrijfsvoering van externe bronnen te betrekken tegen de voor de organisatie zo gunstig mogelijk voorwaarden".
(DME Advies-a, 2013)	"Het uitvoeren van het inkoopproces is het hart van de inkoopfunctie. Maar de inkoopfunctie is meer. De keuze die in de verschillende fases van het inkoopproces gemaakt worden, zijn uitgewerkt in het inkoopbeleid. Deze is gebaseerd op het organisatiebeleid. Bovendien is het noodzakelijk het inkoopproces goed te ondersteunen. De belangrijkste elementen hiervan zijn: methoden & procedures, informatievoorziening en invulling van de personele en organisatorisch aspecten. De totale inkoopfunctie wordt gedefinieerd als de verzameling van de bovengenoemde aspecten in hun onderlinge samenhang. Dit kan visueel worden weergegeven in het racewagenmodel". "De inkoopfunctie is verspreid door de gehele organisatie. De inkoopafdeling is hier onderdeel van. Een inkoopfunctie bestaat dus ook zonder inkoopafdeling".

Tabel 7.2: definities inkoopfunctie

Kernbegrip inkoopproces	
(Van Weele, 2008, p. 36).	"De inkoopfunctie omvat derhalve de verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het inkoopproces, dat de volgende activiteiten omvat; specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en evaluatie".
(F. Bergsma, persoonlijke communicatie, 19 november 2018)	"Het inkoopproces onderscheidt acht hoofdfasen, namelijk: initiëren, specificeren, selecteren, contracteren, implementeren, bestellen, bewaken en nazorg.
(Faber-de Lange, Pieters, & Weijers, 2009, p. 113).	"Het inkoopproces omvat het hele gebied vanaf het moment dat de behoefte ontstaat om een product of dienst aan te schaffen/ in te kopen tot en met de afwikkeling van alle administratieve aspecten die aan deze aanschaf gekoppeld zijn.



(Gelderman & Albronda, 2017, p. 30)	'Het inkoopproces begint met constatering van een probleem en eindigt met de afhandeling van de bestelling. Het inkoopproces van Weele (2005) onderscheidt zes hoofdfasen: specificeren, selecteren, offreren, bestellen, bewaken en nazorg.'
-------------------------------------	---

Tabel 7.3: definities inkoopproces

Kernbegrip inkoopfunctie op 3 bedrijfsniveaus	
(Lennartz & Veeke, 2007, p. 31)	"De tactisch inkoop heeft betrekking op alle activiteiten tot aan de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van het aanwezig zijn van een contract of overeenkomst en omvat alle dan resterende activiteiten om de producten of diensten te verkrijgen". "De strategische inkoop omvat de aan inkoop gerelateerde activiteiten die de koers van een organisatie op lange termijn beïnvloeden".
(NEVI, z.d.-b)	"Strategische inkoop: activiteiten die de ontwikkelrichting van de plaats en activiteiten van de inkoopfunctie binnen een organisatie op middellange tot lange termijn beïnvloeden en voorwaarden creëren om activiteiten op overige niveaus effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren". "Tactische inkoopactiviteiten voorzien de bedrijfsprocessen daadwerkelijk van de juiste goederen en diensten. Het gaat hierbij om het doorlopen van het inkooptraject vanaf het specificeren van behoeften tot aan onderhandelen en contracteren". "Operationele inkoop omvat activiteiten die gerelateerd zijn aan de daadwerkelijk uitvoering van de bestelfunctie".
(Gelderman & Albronda, 2017, p. 31)	"De tactische inkoop houdt zich bezig met alle activiteiten tot en met de totstandkoming van het contract. De operationele inkoop gaat uit van een bestaand contract en is gericht op het bestellen en afhandelen van orders".
(Jonker, 2015)	"Strategische inkoop omvat de analyse, besluitvorming en implementatie van het inkoopproces waarbij ook rekening gehouden wordt met methoden en procedures, organisatie en personeel, informatievoorziening en prestatie-indicatoren"

Tabel 7.4: definities inkoopfunctie op 3 bedrijfsniveaus

Kernbegrip efficiëntie	
(Gezond verbond, z.d.)	"Bij inefficiënt werken verspillen werknemers onnodig veel tijd en energie en ervaren zij een extra hoge werkdruk. Door nutteloze stappen en taken te verwijderen en processen te stroomlijnen kunnen werknemers hun efficiëntie verhogen en hun werkdruk verminderen".
(Oostra & Sla (2012)	"Een dergelijke strategie is erop gericht de medewerkers te leren hun activiteiten zodanig uit te voeren, dat de output van de werkzaamheden zo groot mogelijk is".
(Vanguard Systems, 2017)	"Improving workflow efficiencies will help your team complete more work in less time and standardize how the work is performed".

Tabel 7.5: definities efficiëntie



Kernbegrip centralisatie	
(Gelderman & Albronda, 2017, p. 56)	“Werkt men met een centrale inkooporganisatie, dan maakt men optimaal gebruik van de schaalvoordelen die het bundelen van inkoopmacht mogelijk maakt. De praktijk laat evenwel ook zien dat de centrale inkooporganisatie niet altijd wenselijk of mogelijk is binnen vele grote, gedecentraliseerde bedrijven”.
(Marcus & Van Dam, 2015, p. 500)	“Er is sprake van centralisatie als de beslissingsbevoegdheden zijn geconcentreerd op één plaats”.
(Maas & Pleunis, 2006, p. 276)	“De afdeling inkoop een centrale en coördinerende rol geven in het inkoopproces leidt tot betere condities en een lagere administratieve druk. Het afhandelen van inkoopfacturen is relatief duur en daardoor kan men al snel een kostenreductie bereiken door het aantal leveranciers en het aantal momenten van factureren te beperken. De inkoopafdeling kan een grote rol vervullen bij het verbeteren van de inkoop-effectiviteit en -efficiency”.

Tabel 7.6: definitie centralisatie

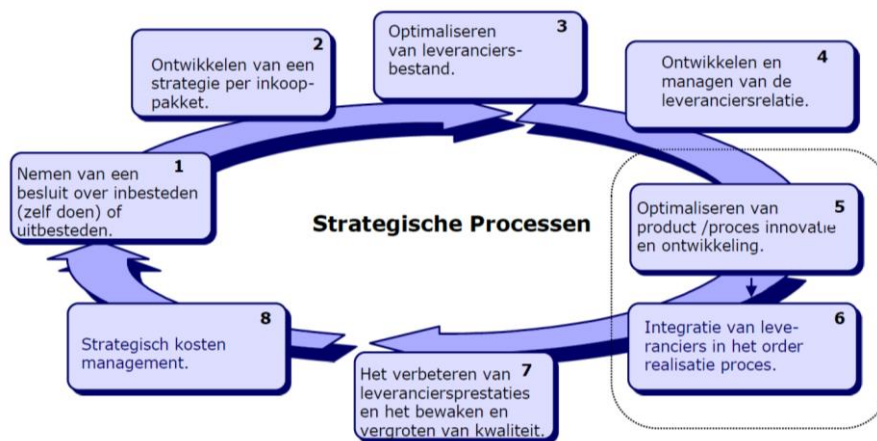
Kernbegrip uniformiteit	
(Denters, z.d.)	“Uniformiteit is de tegenpool van pluriformiteit en verwijst naar eenvormigheid”.
(Ten Houten, 2018)	“Wanneer al jouw medewerkers op dezelfde manier incidenten aannemen, beoordelen, verwerken en vastleggen dan leg je de basis voor een goede verzameling informatie die zich uitstekend laat analyseren”.
(Berendsen & De Jong, 2010)	“De mate waarin iets homogeen is; het uniform verdeeld zijn van iets binnen het grotere geheel. Het tegenovergestelde van heterogeen”.

Tabel 7.7: definities uniformiteit

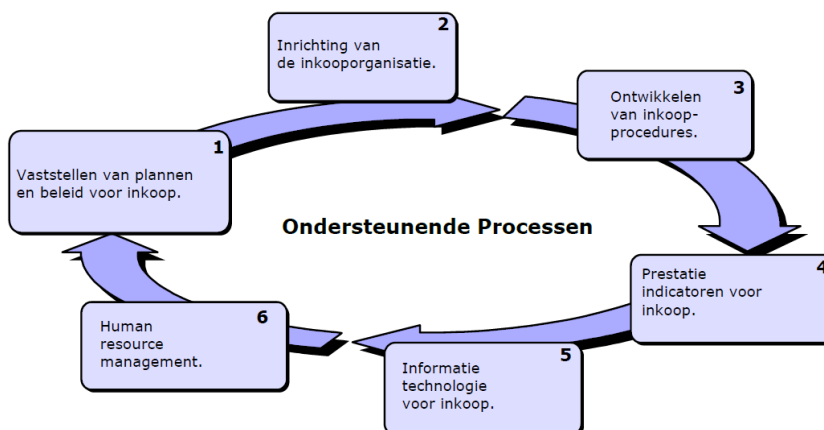


Bijlage E: MSU+2.0-model

Het MSU+2.0-model is in hoofdstuk 2.3 geïntroduceerd, deze bijlage geeft een visuele weergave van de veertien processen die het MSU+2.0-model meet (Figuren 7.2 en 7.3). Ook wordt een toelichting gegeven op de beoordeling van de processen aan de hand van de opgestelde beoordelingscriteria. De beoordelingscriteria van de vier processen waarop de focus ligt tijdens deze thesis zijn toegevoegd. Het beoordelen van de processen uit het MSU+2.0-model gaat volgens ontwikkelde beoordelingscriteria. Deze beoordelingscriteria beschrijven verschillende niveaus van de organisatie met betrekking tot het inkoopproces van niveau 1 tot en met niveau 10. Aan de hand van de beoordeling die gegeven is op een bepaald proces kan de organisatie worden vergeleken met een organisatie die het hoogste niveau bekleedt. Het niveau van de inkoopfunctie hoeft niet altijd op 10 te liggen, het is zelfs onwaarschijnlijk dat voor elk proces niveau 10 het beste is voor elke organisatie. Belangrijk is dat voor alle processen in het model de wet- en regelgeving wordt nageleefd, dit staat niet expliciet in de beoordelingscriteria vermeldt (NEVI, z.d.-c).



Figuur 7.2: strategische processen MSU+ 2.0 (NEVI, z.d.-c)



Figuur 7.3: ondersteunende processen MSU+ 2.0 (NEVI, z.d.-c)



Strategisch proces 2: Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel
1	Geen proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket aanwezig. Respectievelijk geen of zeer beperkt aantoonbaar bewijs van het bestaan van inkooppakketstrategieën binnen de inkoopafdeling. Geen gedocumenteerde strategie. Er vinden geen of ad hoc leveranciers-marktonderzoeken plaats. Geen communicatie met direct belanghebbenden en geen bewust gebruik van inkoopmodellen voor het samenstellen van een strategie. Er is geen bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
2	Multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd om een strategie per inkooppakket te ontwikkelen. Teams komen aantoonbaar bij elkaar. Het ontwikkelen van de strategie per inkooppakket is gebaseerd op intern gedefinieerde eisen aan het product, en op uitkomsten van kwantitatieve inkoopanalyse met betrekking tot inkoopvolume en inkoopfrequentie. Deze informatie is onder andere verkregen op basis van reactief overleg met de interne klant . De focus ligt op de korte termijn en men denkt na over marktwerking. Inkoopstromen en risico analyseert men op basis van prijs en volume. Er is enig bewijs dat er aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar de strategie per inkooppakket is ook gebaseerd op een gedegen begrip van de structuur en ontwikkeling van de leveranciersmarkt (gedocumenteerd), inclusief de specifieke bedrijfssituatie, vaardigheden, prestaties en resultaten van zowel huidige als potentiële leveranciers. Men baseert zich mede op de uitkomsten van een kwantitatieve inkoopanalyse met betrekking tot leveranciersrisico's. Tevens maakt men gebruik van inkoopmodellen voor het onderscheiden van inkooppakketten.
4	Als 3, maar ook gebaseerd op de eisen aan het inkooppakket die met de interne klant zijn geïdentificeerd en afgestemd. De focus van de strategie is op de lange termijn, en is in lijn met het algemene beleid van de organisatie. Voor het bepalen van aanbestedingsstrategieën houdt men rekening met wet- en regelgeving. Tevens vindt er een analyse plaats van inkoopstromen en risico op basis van kosten.
5	Er zijn functionarissen aangesteld om de doelstellingen van de teams te formuleren, de besluitvorming over de teams heen te coördineren, gedegen te evalueren of de competenties van de teams nog overeenkomen met de strekking van de strategie en om participatie van de juiste deelnemers te organiseren. Er is een gedocumenteerd en gecoördineerd proces voor de ontwikkeling van een strategie per inkooppakket. Beperkt aantoonbaar dat communicatie met direct belanghebbenden plaatsvindt. Nauwelijks sprake van grensverleggende doelstellingen. Wet- en regelgeving wordt nageleefd.
6	Als 5, maar de strategie is gebaseerd op technologieontwikkelingsplannen die binnen de eigen organisatie en met de leveranciersmarkt zijn afgestemd en gebundeld. Men werkt organisatie overschrijdend samen. Verschillende innovatieve vormen van aanbestedingen zijn formeel overwogen (contractvormen, selectiecriteria).
7	Als 6, maar inclusief specifieke, meetbare, tijdsgebonden (SMART) en grensverleggende doelstellingen , in lijn met organisatie- en inkoopbeleid. Een analyse van inkoopstromen en risico's vindt plaats voor het proces. Gestructureerde opvolging en evaluatie van resultaten (inclusief corrigerende acties). Expliciete vastlegging van bereikte en verbeterde resultaten.
8	Als 7, voor het opstellen van de strategie werkt men intensief samen met interne markten. Daardoor ontstaat commitment. Met de belangrijkste interne en evt. externe belanghebbenden vindt er regelmatig terugkoppeling / afstemming van de strategie per inkooppakket plaats. Voor de aanbestedingsstrategie houdt men rekening met de onderlinge verhoudingen en mechanismen op de leveranciersmarkt. Men evalueert de wijze waarop de organisatie wet- en regelgeving naleeft.
9	Als 8, waarbij men in het strategieontwikkelingsproces eveneens rekening houdt met benchmarkonderzoeken .
10	Als 9, waarbij formele risicobeoordeling van de leveranciersmarkt een integraal onderdeel van de inkooppakketstrategie is. Er vindt een continue evaluatie van de aanbestedingsstrategie plaats. Ook vindt er identificatie en opvolging van verbeteringen in ontwikkeling van aanbestedingsstrategieën plaats.

(NEVI, z.d.-c)



Strategisch Proces 3: Optimaliseren van leveranciersbestand

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Leveranciersselectie is gebaseerd op prijs en beschikbaarheid. Geen initiatieven voor optimalisatie van het leveranciersbestand of in beperkte mate gebaseerd op de kwalitatieve perceptie van de leveranciersprestatie en eenvoudige evaluatie van kosten en inkooprisico. Geen bewijs dat voldoende aandacht wordt besteed aan wet- en regelgeving.
2	Leveranciers worden met name onderverdeeld in strategisch en niet-strategisch. Er bestaat een gedocumenteerd leveranciersselectieproces gebaseerd op huidige eisen en capaciteiten van de organisatie. Weinig tot geen bewijs van gedifferentieerd beleid voor strategische en niet-strategische leveranciers. Er vindt ad hoc leveranciersmarktonderzoek plaats. Enig bewijs dat aandacht uitgaat naar wet- en regelgeving.
3	Als 2, maar inclusief de aanwezigheid van een eenvoudig leveranciersmetingssysteem , waarmee men ieder geval kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid van strategische leveranciers meet. Weinig bewijs van formele communicatie over dit onderwerp richting belanghebbenden.
4	Als 3, maar met een leveranciersmetingssysteem, uitgebreid met een eenvoudig leverancierskwalificatiesysteem , dat het optimalisatieplan van het leveranciersbestand ondersteunt.
5	Als 4, maar waarbij het leveranciersbestand uitgebreid is geanalyseerd op basis van inkoopomzet en inkooprisico. Documentatie is aanwezig in de vorm van analyses aan de hand van inkoopmodellen . Weinig bewijs dat op basis van deze analyse gedifferentieerde actie richting leveranciers plaatsvindt. Er is bewijs van naleving van wet- en regelgeving.
6	Als 5, maar duidelijk aantoonbaar dat er een gedifferentieerd managementproces van het leveranciersbestand plaatsvindt. Dit gebeurt op basis van analyses aan de hand van inkoopmodellen. Gedocumenteerde bewijsvoering van differentiatie strategieën en acties richting leveranciers.
7	Als 6, maar tevens is een geavanceerd leveranciersmetingssysteem aanwezig. Dit systeem dekt zowel de lopende producten af, als het innovatieproces voor producten en processen. De criteria zijn gewogen in lijn met het organisatiebeleid, multidisciplinaire betrokkenheid en objectieve metingen. Bewijs is aanwezig dat de aanpak resultaat heeft en doelstellingen worden gerealiseerd. Deze informatie wordt gecommuniceerd richting leveranciers en met regelmaat worden verbeterprogramma's doorgesproken. De volgende informatie is beschikbaar voor alle strategische leveranciers en hoofdbetrokkenen over de huidige eisen en vaardigheden: status van het leveranciersbestand, leveranciersprestaties en verbeteringsacties.
8	Als 7, en er bestaat een formeel gedocumenteerd leveranciersselectieproces gebaseerd op toekomstige behoeften. Tevens vinden er regelmatige beoordelingen plaats van alle strategische leveranciers (bijvoorbeeld beoordeling van capaciteiten en actualisatie van het leveranciersprofiel) met als doel een duidelijk begrip te krijgen en te houden van de leverancier en zijn huidige en toekomstige mogelijkheden en vaardigheden (in relatie met de huidige en toekomstige behoeften en eisen van de eigen organisatie). Evaluatie van de naleving van wet- en regelgeving.
9	Als 8, maar inclusief de mogelijkheid tijd en middelen te besteden aan fundamenteel leveranciersmarktonderzoek (uitgaande van goed begrip van organisatie-eisen en het leveranciersbestand). De planning en uitvoering van inkoopmarktonderzoek zijn bewijsbaar gedocumenteerd.
10	Gedifferentieerde strategie per inkooppakket aanwezig (tenminste score 7 bij element 2) teneinde het leveranciersbestand te kunnen optimaliseren en de prestaties van het juiste aantal en type leveranciers te maximaliseren.

(NEVI, z.d.-c)



Ondersteunend proces 2: Inrichting van de inkooporganisatie

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Geen of weinig coördinatie en / of samenwerking tussen de inkoopende functies binnen de organisatie en tussen verschillende organisaties. De inkoopende rol is met name uitvoerend administratief . De verdeling van inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is beperkt, verloopt ongecoördineerd en wordt niet gecommuniceerd. Er is geen beleid voor samenwerkingsverbanden.
2	Alle inkoop- en uitgavenstromen worden meegenomen in de kwantitatieve inkoopanalyse en inkoop voert hier periodiek een controle op uit. Inkoop wordt tijdig op de hoogte gesteld om een bijdrage te kunnen leveren aan leveranciersselectie- en contracteringsproces. Tactische inkoop is geïmplementeerd als een separate groep activiteiten naast de operationele inkoop. Er is weinig bewijs van strategische inkoopactiviteiten. Er is nagedacht over de wijze waarop samenwerking met andere organisaties (onderdelen), met verschillende uitgangspunten, kan plaatsvinden.
3	Als 2, en inkoop vervult zowel een tactische als een strategische rol . Er is duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden van teamleden. Inkoop is vertegenwoordigd op strategisch niveau waarbij een lid van het management team (MT) eindverantwoordelijk is. Deel van de inkooporganisatie is in lijn met het beleid, doelstellingen en structuur van de organisatie.
4	Als 3, met enig bewijs van coördinatie van de inkoopfunctie over organisatieonderdelen heen. De verdeling van inkooptaken vindt redelijk gecoördineerd plaats en wordt gecommuniceerd aan belanghebbenden. Enige multidisciplinaire teams om inkoopprocessen te ondersteunen.
5	Als 4, en verschillende multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd op organisatieonderdeelniveau om leveranciersevaluatie, -selectie en integratie in processen voor product- en procesontwikkeling te ondersteunen. Het huidige beleid voor samenwerkingsverbanden wordt geëvalueerd.
6	Als 5, waarbij men strategische inkoop implementeert als een aparte set van activiteiten naast de tactische en operationele inkoopactiviteiten. Typisch strategische inkoopactiviteiten worden formeel en structureel uitgevoerd, zoals het doen van fundamenteel markt- of technologieonderzoek en het ontwikkelen van een strategie per inkooppakket. De verdeling van de inkooptaken ter optimalisatie van de inkoop is volledig gecoördineerd.
7	Als 6, alle benodigde multidisciplinaire teams zijn geïnstalleerd. Er is een stuurgroep aanwezig die concern breed de teams aanstuurt, besluitvorming tussen de teams coördineert, de positie en het niveau van de inkoopfunctie binnen de organisatie evalueert en die besluiten neemt over geschikte participanten aan deze teams. Inkoop is vertegenwoordigd in beleidsbepalende gremia op concernniveau.
8	Als 7, maar multidisciplinaire teams hebben ook invloed op de ontwikkelingen bij de gecontracteerde leveranciers. Identificatie van mogelijke verbeteringen en realisatie van verdere optimalisatie van het samenwerkingsbeleid.
9	Als 8, Multidisciplinaire teams werken samen met klant en leverancier om tot verdere verbeteringen / innovaties te komen.
10	Huidige inkooporganisatie is volledig in lijn met het beleid, de doelstellingen en de structuur van de organisatie. De inkooporganisatie maximaliseert strategische, tactische en operationele inkoop (hertussen vindt functiescheiding plaats). Er vindt ook functiescheiding plaats tussen de verschillende disciplines.

(NEVI, z.d.-c)



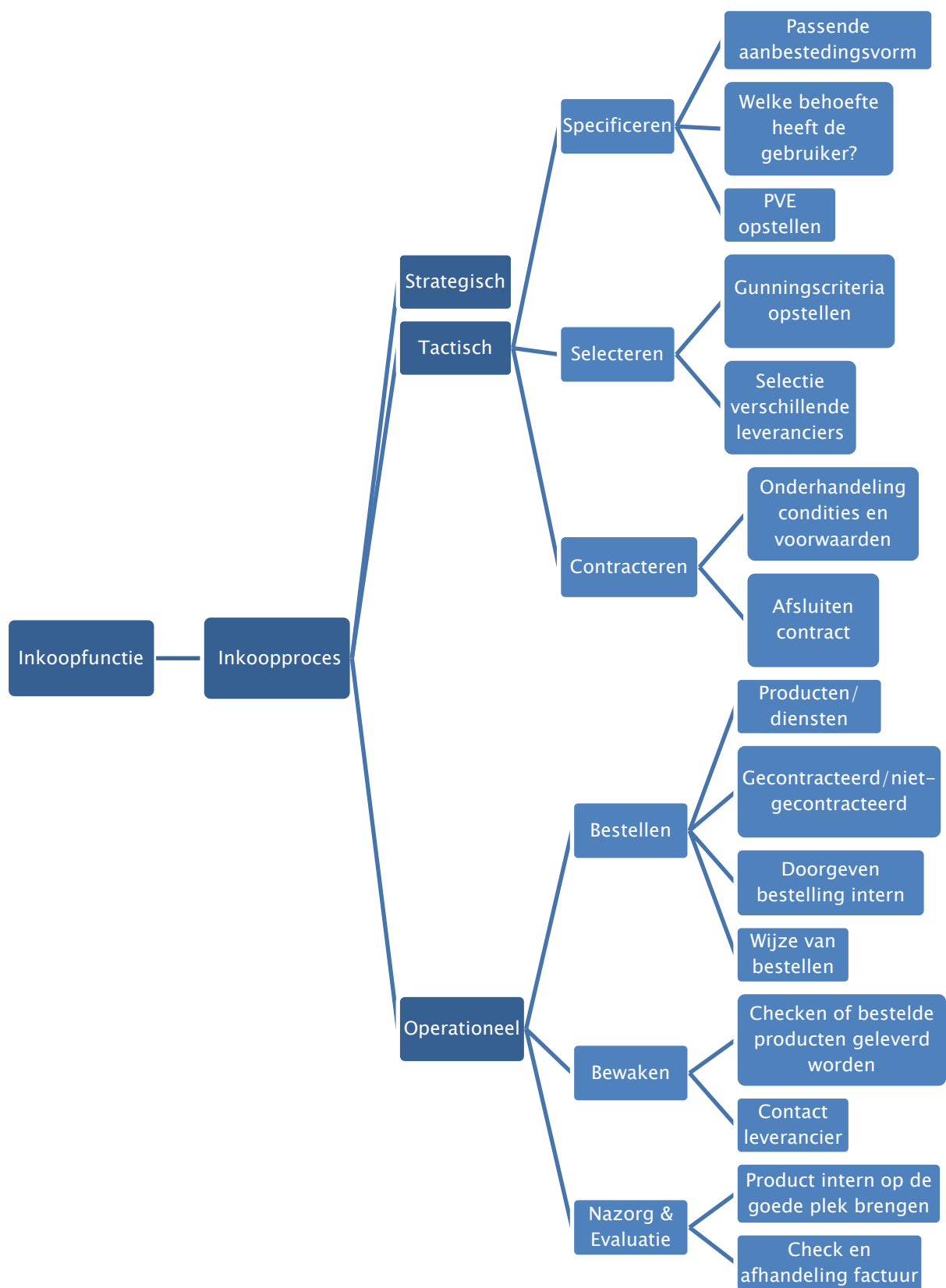
Ondersteunend proces 3: Ontwikkelen van inkoopprocedures

0	Proces is niet van toepassing voor de organisatie of het organisatieonderdeel.
1	Er zijn geen procedures voor publieke verantwoording, het omgaan met wet- en regelgeving en voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen. Er is geen beleid met betrekking tot integriteit voor medewerkers en leveranciers. Bestuurders worden niet of ad hoc betrokken bij het opstellen van inkoopprocedures.
2	Als 1, en aan belanghebbenden wordt alleen ad hoc verantwoording afgelegd over de inkoopprocessen. In procedures wordt expliciet aandacht besteed aan het omgaan met wet- en regelgeving . Er is bewijs dat er procedures zijn opgesteld voor externe samenwerking . Er zijn procedures aanwezig voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen maar deze zijn niet bekend bij de medewerkers. Er vindt identificatie plaats van, en besluitvorming over de integriteitsprincipes. Er vindt schriftelijke communicatie plaats over de procedures binnen de inkoopafdeling.
3	Als 2, waarbij de procedures voor het omgaan met regelgeving consequent worden gevolgd. Er bestaan procedures voor het communiceren van de integriteitsprincipes aan medewerkers en leveranciers.
4	Als 3 en er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop achteraf verantwoording aan belanghebbenden (bijvoorbeeld leveranciers burgers) plaats zal vinden. Het bestuur keurt procedures goed en neemt samen met het inkoopmanagement besluiten over door te voeren procedurele verbeteringen. De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen zijn bekend bij de medewerkers. Er vindt schriftelijke communicatie en mondelinge toelichting plaats over nut en noodzaak van inkoopprocedures binnen hele organisatie.
5	Als 4, en periodiek controleert men of de procedures voor het omgaan met regelgeving en voor externe samenwerking worden nageleefd. Tevens controleert men periodiek of medewerkers integriteitsprincipes naleven.
6	Als 5, en er zijn procedures aanwezig voor de wijze waarop vooraf verantwoording aan belanghebbenden zal gaan plaatsvinden. Periodiek evalueert men de procedures voor het omgaan met regelgeving en externe samenwerking. Het bestuur wordt periodiek geïnformeerd over de mate waarin medewerkers inkoopprocedures naleven . De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden gebruikt / toegepast. Er vindt ook schriftelijke communicatie plaats over de procedures richting leverancier.
7	Als 6, en er zijn procedures voor het evalueren en terugkoppelen van het naleven van integriteitsprincipes aan medewerkers . Er vindt schriftelijk communicatie plaats over mate van naleving van procedures binnen de eigen organisatie.
8	Als 7, en er vindt transparante / open communicatie plaats over de prestaties op het gebied van regelgeving, externe samenwerking en integriteit. De procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden geëvalueerd. Er vindt ook schriftelijk communicatie plaats over de mate van naleving ook naar externen.
9	Als 8, het bestuur neemt maatregelen om de naleving van inkoopprocedures te bevorderen.
10	Als 9, en de procedures voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen worden geoptimaliseerd mede op basis van <i>best practices</i> bij andere organisaties.

(NEVI, z.d.-c)

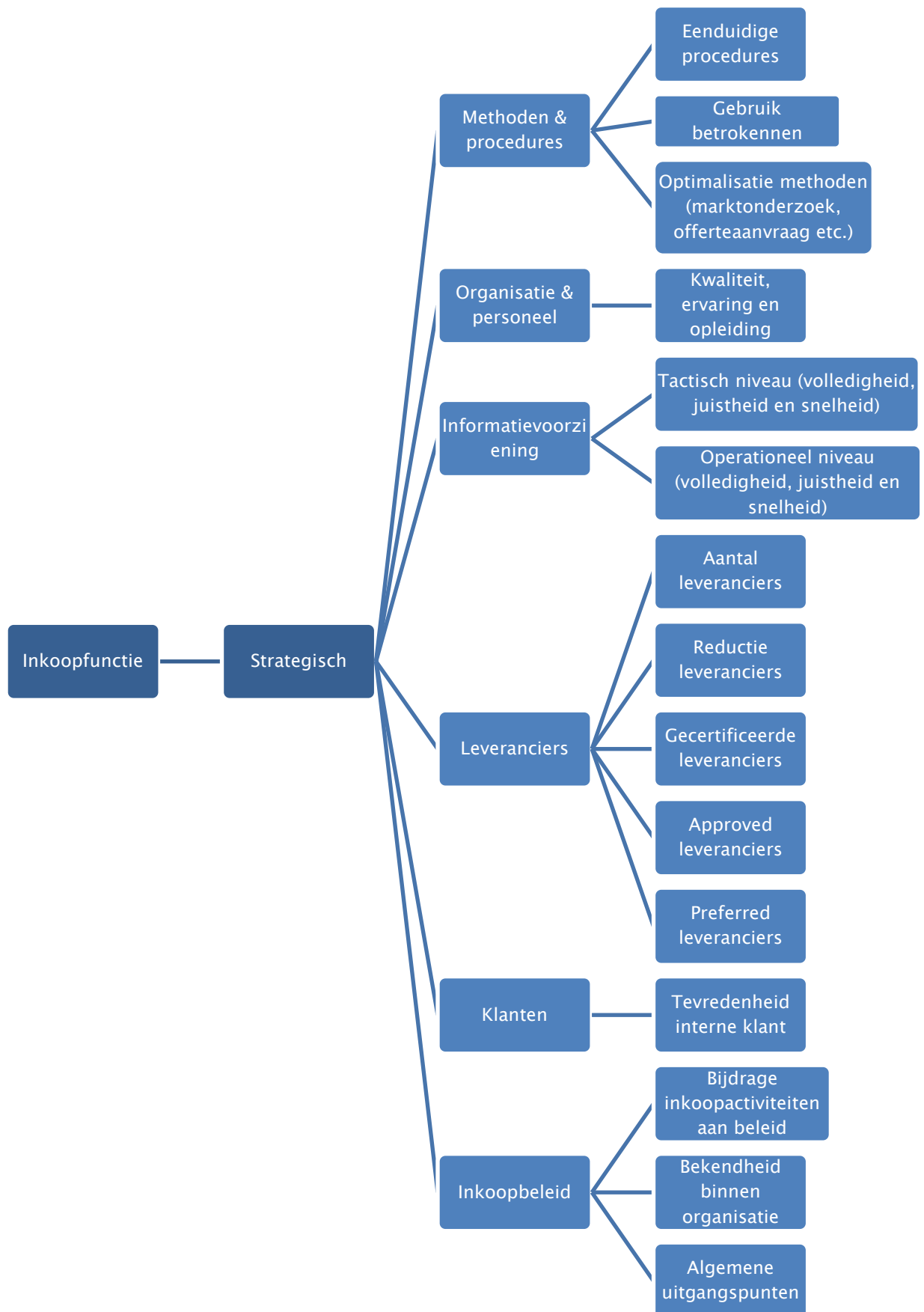


Bijlage F: Operationalisering kernbegrippen



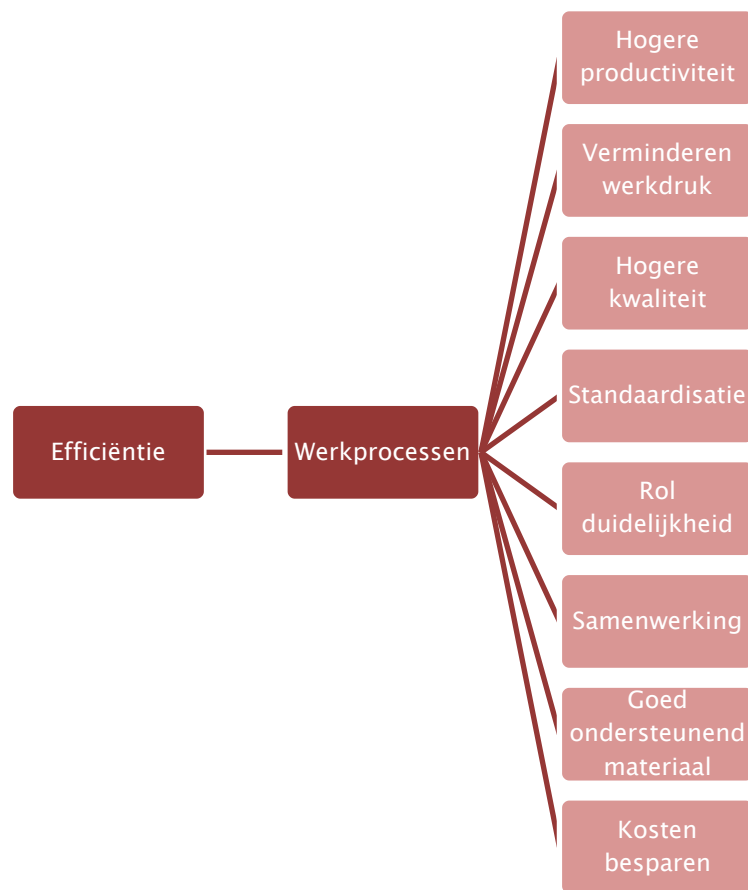
Figuur 7.4: operationalisering inkoopfunctie, inkoopproces en tactische en operationele inkoopfunctie



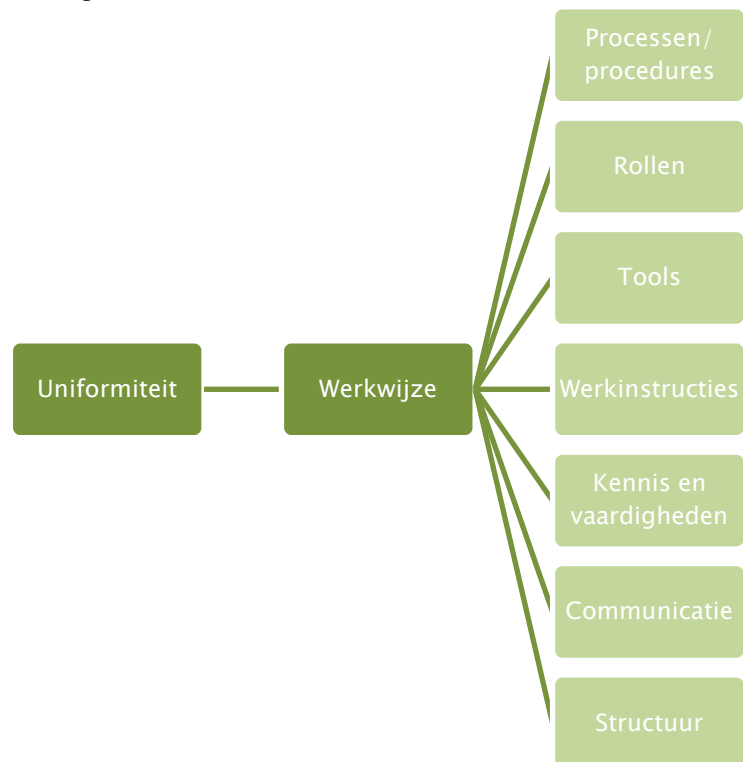


Figuur 7.5: operationalisering inkoopfunctie, inkoopproces en strategische inkoopfunctie



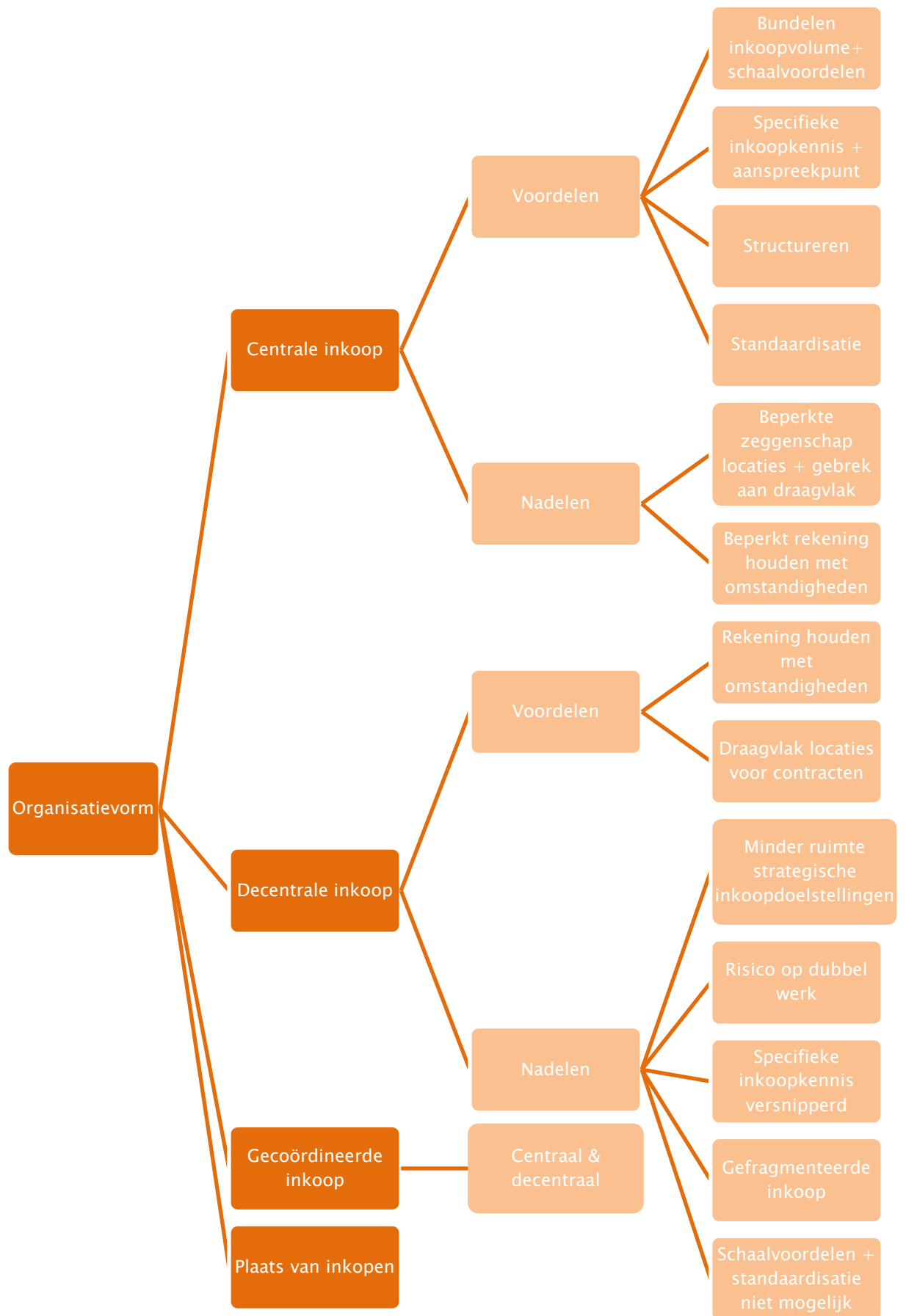


Figuur 7.6: operationalisering efficiëntie



Figuur 7.7: operationalisering uniformiteit





Figuur 7.8: operationalisering organisatievorm



Bijlage G: AAOCC-criteria

Onderstaand zijn vijf bronnen geanalyseerd aan de hand van de AAOCC-criteria. De geanalyseerde bronnen zijn vier internetbronnen en één boek.

Bron	Vanguard Systems (2017)
Authority <i>Autoriteit</i>	De bron bevat geen specifieke auteur, waardoor de organisatie als auteur genoemd is. Dit geeft onduidelijkheid over de betrouwbaarheid van de bron. De website van de organisatie geeft weer dat zij samen werken met IBM en Microsoft wat de bron betrouwbaarder maakt.
Accuracy <i>Accuraatheid</i>	Vanguard Systems is een organisatie die oplossingen ontwerpt die de efficiëntie bij organisaties en het naleven van wet- en regelgeving verbeterd. Met dit als hoofddoel van de organisatie kan worden gezegd dat de organisatie voldoende kennis heeft om een uitspraak te doen over het begrip efficiëntie.
Objectivity <i>Objectiviteit</i>	De bron is geschreven om mensen te informeren over de mogelijkheden voor het verbeteren van de werk efficiëntie. Hierbij wordt geen reclame gemaakt voor het feit dat zij hierbij kunnen helpen. Gesteld kan worden dat er geen zakelijk belang is.
Currency <i>Recentheid</i>	De bron dateert uit 2017 en wordt gebruikt om mensen te informeren. De definitie bevat geen uitspraken van ontwikkelingen die in de afgelopen twee jaar zijn veranderd. Gezegd kan worden dat de bron nog steeds geschikt is om te gebruiken.
Coverage <i>Dekking</i>	De bron betreft informatie om een duidelijke definitie van efficiëntie te kunnen stellen. De bron geeft geen informatie over wat precies veranderd wanneer er efficiënt te werk wordt gegaan. De bron geeft relevante informatie voor het onderwerp, maar had meer informatie kunnen geven.

Tabel 7.8: AAOCC-criteria

Bron	NEVI. (z.d.-c)
Authority <i>Autoriteit</i>	NEVI is een inkoopvereniging voor inkoopprofessionals en staat wereldwijd op de derde plaats. Betreft het kennisnetwerk staat NEVI op de eerste plaats wereldwijd. Geconcludeerd kan worden dat NEVI een betrouwbare bron is met betrekking tot informatie over zaken die te maken hebben met inkoop.
Accuracy <i>Accuraatheid</i>	De geraadpleegde bron is in samenwerking met PIA (Professioneel Inkopen en Aanbesteden) ontwikkeld. De bron betreft een nieuwere versie van het MSU model, namelijk het MSU+2.0-model, waarbij rekening is gehouden met nieuwe ontwikkelingen. Dit maakt de bron betrouwbaar en valide.
Objectivity <i>Objectiviteit</i>	De informatie in de bron is opgesteld voor non profit organisaties om op eigen initiatief te meten waar de inkoopfunctie van de organisatie staat. Doordat de bron organisaties de mogelijkheid geeft de organisatie op eigen initiatief te meten heeft NEVI geen zakelijk belang.
Currency <i>Recentheid</i>	Het model uit de bron dateert uit het jaar 2014, dit betreft vernieuwende informatie van hetzelfde model daterend uit het jaar 2004. De bron is vijf jaar oud, maar gesteld kan worden dat wanneer er relevante ontwikkelingen waren geweest voor vernieuwing van het model, de bron vernieuwd was. Dit is namelijk ook gedaan met het model daterend uit 2004.



Coverage <i>Dekking</i>	De bron geeft meer informatie dan relevant voor de thesis. In deze thesis is een selectie gemaakt van informatie uit de bron die gebruikt kan worden.
-----------------------------------	---

Tabel 7.9: AAOCC-criteria

Bron	Telgen (1998)
Authority <i>Autoriteit</i>	J. Telgen is geruime tijd hoogleraar geweest aan de Universiteit van Twente. Van een hoogleraar aan een universiteit kan verwacht worden dat hij betrouwbaar is.
Accuracy <i>Accuraatheid</i>	J. Telgen is werkzaam geweest als hoogleraar inkoopmanagement voor de publieke sector. Gezegd kan worden dat J. Telgen voldoende kennis heeft van het inkoop vak om hier uitspraken over te doen, dit maakt de bron betrouwbaar en valide.
Objectivity <i>Objectiviteit</i>	De bron is opgesteld om mensen te informeren, hierbij had J. Telgen geen persoonlijk of zakelijk belang.
Currency <i>Recentheid</i>	De bron dateert uit 1998, wat betekent dat de bron niet up-to-date is. Echter ondersteunen nieuwere bronnen de informatie uit de bron van J. Telgen nog steeds. Gesteld kan worden dat de definitie weinig of niet is veranderd in de afgelopen 20 jaar.
Coverage <i>Dekking</i>	De bron bevat alle informatie die gevraagd wordt, echter is de bron niet heel specifiek. De bron betreft alle informatie en geeft relevante informatie voor het onderwerp.

Tabel 7.10: AAOCC-criteria

Bron	Jonker (2015)
Authority <i>Autoriteit</i>	De auteur is student Facility Management. Geconcludeerd kan worden dat de auteur geen/weinig ervaring heeft in het werkveld wat de bron minder betrouwbaar kan maken.
Accuracy <i>Accuraatheid</i>	De auteur heeft drie bronnen geraadpleegd om tot de gestelde definitie te komen. De geraadpleegde bronnen door F. Jonker voor het opstellen van de definitie zijn alle drie onderwijsboeken.
Objectivity <i>Objectiviteit</i>	F. Jonker heeft deze definitie tot stand gebracht voor het schrijven van een adviesrapport. Gesteld kan worden dat er geen persoonlijk of zakelijk belang was bij het schrijven van dit adviesrapport.
Currency <i>Recentheid</i>	De bron dateert uit 2015 en is gebruikt voor het samenstellen van een definitie. De bron betreft een definitie die in de afgelopen jaar geen verandering heeft door gemaakt. Wanneer de definitie betrekking had op een onderwerp waarin de afgelopen jaren veel ontwikkeling was geweest, was de definitie uit de bron minder geschikt om te gebruiken.
Coverage <i>Dekking</i>	De bron betreft alle informatie die nodig is om de definitie van het kernbegrip tot stand te brengen. F. Jonker heeft een afweging gemaakt tussen verschillende definities en relevante informatie gebruikt om de definitie tot stand te brengen.

Tabel 7.11: AAOCC-criteria



Bron	Gelderman & Albronda (2017)
Authority <i>Autoriteit</i>	De auteurs van het boek zijn beide docent op de Open Universiteit Nederland. K. Gelderman is hoofddocent marketing en inkoopmanagement en B. Albronda is docent bedrijfswetenschappen. Op basis van de functies van de auteurs kan gesteld worden dat zij betrouwbaar zijn.
Accuracy <i>Accuraatheid</i>	Voor het schrijven van het boek hebben de schrijvers gebruik gemaakt van andere bronnen. Dit betekent dat de auteurs gebruik hebben gemaakt van andere bronnen om te schrijven over onderwerpen waar zij minder kennis over hebben. Met de kennis van de functies van de auteurs en het raadplegen van andere bronnen kan worden gesteld dat dit boek betrouwbaar en valide is.
Objectivity <i>Objectiviteit</i>	Het boek is geschreven om mensen meer kennis bij te brengen over het onderwerp inkoop. De auteurs hebben hierbij geen persoonlijk of zakelijk belang.
Currency <i>Recentheid</i>	Het boek komt uit het jaar 2017, het boek is recent.
Coverage <i>Dekking</i>	De geraadpleegde bron geeft meer informatie dan nodig is voor deze thesis. De bron is gebruikt om het inkoopproces te definiëren, maar geeft informatie over veel meer aspecten van de inkoop.

Tabel 7.12: AAOCC-criteria



Bijlage H: Interviewguide interne interviews huidige situatie

Onderstaande interviewguide behoort bij het gecodeerde transcript uit bijlage K. De interviewguides behoren bij hoofdvraag 2 en 3 zijn terug te vinden op de USB-stick.

Warming-up	❖ Bedanken voor de mogelijkheid tot interviewen
Voorstellen	❖ Marli van der Vegt ❖ Student Facility Management aan het Saxion te Deventer ❖ Afstuderen aan het Bonhoeffer College
Privacy	❖ Opnemen van het gesprek voor de uitwerking ❖ Anonimiteit: ja/nee. Ja, verwerking resultaten gebruik van locatie + functie
Opname	❖ Starten van de opname
Doel	Gehele onderzoek ❖ Kijken op welke manier de inkoop binnen het Bonhoeffer College geregeld is (<i>scope: Bruggertstraat & v.d. Waalslaan</i>) ❖ Advies geven hoe het Bonhoeffer College beter kan aansluiten bij Stichting Carmelcollege Interview ❖ Huidige situatie van inkoop in kaart brengen (<i>racewagenmodel laten zien</i>) ❖ Behoeft van centralisatie, decentralisatie of gecoördineerd inkopen onderzoeken ❖ Benieuwd of de respondent ideeën heeft
Duur	❖ Ongeveer 30 minuten
Procedure	❖ Vragen over de processen en taken & bevoegdheden n.a.v. functie ❖ Vragen over de keuzes van centraal, decentraal of gecoördineerde inkoop n.a.v. ingevuld blad
Vragen	❖ Vragen over het interview van de respondent?

Kern	
Functie respondent	❖ Inkoopproces en taken & bevoegdheden ❖ <i>Is functieschending aan de orde? (besteller, budgethouder, ontvanger, betalingsautorisatie)</i> ❖ Zijn er medewerkers met dezelfde taken? ❖ Weet je wat andere medewerkers inkopen? ❖ Ben je al lang betrokken bij de inkoop? Cursus of training?
Inkoopproces	❖ Selectie gemaakt aan de hand van de functie van de respondent (<i>laten zien aan de hand van racewagenmodel</i>)
Specificeren	❖ Inventarisatie welke behoefte de gebruiker heeft.
Selecteren	❖ Overweging uitbesteden of zelf doen ❖ Selectie van verschillende leveranciers ❖ Keuze van leverancier
Contracteren	❖ Onderhandeling condities en voorwaarden contract



	❖ Afsluiten contract
Bestellen	❖ Welke producten bestel je? ❖ Via welke weg komen bestellingen binnen? ❖ Check of bestelling geplaatst mag worden ❖ Verplichte bedrijven (gecontracteerde leveranciers) ❖ Niet-gecontracteerde leverancier ❖ Bestel je via basware? ❖ Bewust van de leveranciers die er op de markt zijn?
Bewaken	❖ Check of producten/diensten worden geleverd
Nazorg & Evaluatie	❖ Producten intern op de goede plek brengen ❖ Check en afhandeling factuur ❖ Contact leverancier
Knelpunten huidige situatie	❖ Knelpunten in het inkoopproces/taken & bevoegdheden
Efficiëntie	❖ Wat versta je onder efficiëntie? ❖ Hoe ziet voor jou een efficiënt werkproces eruit? ❖ Heb je ideeën over het anders inrichten van het inkoopproces/taken & bevoegdheden ❖ <i>Hogere productiviteit, verminderen werkdruk, hogere kwaliteit, standaardisatie, rol duidelijkheid, samenwerking, goed ondersteunend materiaal, kosten besparen.</i>
Uniformiteit	❖ Wat versta je onder uniformiteit? ❖ Hoe ziet voor jou een uniforme werkwijze eruit? ❖ Wordt er uniformiteit ervaren in het inkoopproces/taken & bevoegdheden binnen de locatie en met andere locaties? ❖ Wordt er uniformiteit ervaren in het inkoopproces/taken & bevoegdheden met andere locaties? ❖ <i>Processen, rollen, procedures, tools, werkinstructies, kennis en vaardigheden, communicatie, structuur.</i>
MSU+2.0-model	
Ontwikkelen van een strategie per inkooppakket	Niveau 1 ❖ Ben je bewust van de inkooppakketten die er zijn <i>(te lezen in documenten)?</i> ❖ Ben je bewust van verschillende strategieën per inkooppakket? ❖ Wordt er gebruik gemaakt van inkoopmodellen voor het bepalen van de strategie <i>(kraljic etc.)?</i> Niveau 2 ❖ Word je betrokken bij het bepalen van een strategie per inkooppakket? ❖ Wordt volgens jou binnen de locatie geïnventariseerd welke eisen er aan een product worden gesteld? ❖ Wordt volgens jou het bestellen vooraf gebaseerd op inkoopvolume/frequentie per product? ❖ Wordt er rekening gehouden met ontwikkelingen op de markt <i>(of</i>



ontwikkelingen van de leverancier)?

Niveau 4

- ❖ Wordt er een strategie per inkooppakket bepaald voor de lange termijn (3–5 jr.)?

Niveau 5

- ❖ Worden er teams samengesteld om doelstellingen per inkooppakket op te stellen?

Niveau 6

- ❖ Wordt de ontwikkeling van technologie meegenomen?

Niveau 7

- ❖ Worden de resultaten van de doelstellingen per inkooppakket bekeken en geëvalueerd?

Niveau 8

- ❖ Wordt de strategie regelmatig opnieuw bekeken en opnieuw afgestemd?

Niveau 9

- ❖ Worden er benchmark onderzoek uitgevoerd om een strategie te ontwikkelen?

Niveau 10

- ❖ Wordt er een risicobeoordeling van de leveranciersmarkt gemaakt?

**Optimaliseren
leveranciersbestand**

van

- ❖ Ben je bekend met/is er een voorkeursbeleid m.b.t. inkopen (*lokaal/regionaal*)?

Niveau 1

- ❖ Waarop selecteer je een leverancier (*prijs/beschikbaarheid*)?
- ❖ Wordt er gekeken naar leveranciers waar al besteld wordt?

Niveau 2

- ❖ Worden leveranciers onderverdeeld in strategisch/niet-strategisch (*beleid voor verschillend behandelen*)?
- ❖ Is er een leveranciersselectieproces beschikbaar?
- ❖ Wordt er een leveranciersmarkt onderzoek uitgevoerd alvorens het selecteren van een leverancier?

Niveau 3

- ❖ Meten kwaliteit/betrouwbaarheid strategische leveranciers (*metingssysteem*)?
- ❖ Communicatie met belanghebbende over metingen leveranciers?

Niveau 4

- ❖ Systeem dat optimalisatie leveranciersbestand ondersteund?

Niveau 5

- ❖ Analyse inkoopomzet/–risico leverancier (*a.d.h.v. modellen*)?

Niveau 6

- ❖ Anders behandelen leveranciers n.a.v. inkoopomzet/–risico?

Niveau 7

- ❖ Geavanceerd leveranciersmetingssysteem? → meten behalen



		resultaten & doelstellingen? ❖ Beschikbaar leveranciersbestand, leveranciersprestaties en verbeteringsacties? Niveau 8 ❖ Regelmatig beoordelen leveranciers: grip, huidige/toekomstige vaardigheden? Niveau 9 ❖ Tijd/middelen beschikbaar voor marktonderzoek? → planning
Inrichting van de inkooporganisatie		Niveau 1 ❖ Contact met andere medewerkers (andere locaties) die inkopen <i>(samenwerking)?</i> ❖ Op welke wijze zijn de inkooptaken verdeeld/gecommuniceerd <i>(wie heeft de functie/verantwoordelijkheid toegekend)?</i> Niveau 2 ❖ Is er periodieke controle inkoopuitgaven + kwantitatieve inkoopanalyse? ❖ Tactische inkoop los van de operationele inkoop? ❖ Is er nagedacht over samenwerking tussen de locaties? Niveau 3 ❖ Inkoper/inkoopafdeling vervult tactische en strategische rol <i>(eind verantwoordelijkheid bij MT)?</i> Niveau 4 ❖ Wie coördineert de inkoopfuncties op locaties <i>(taakverdeling wordt gecommuniceerd)?</i> Niveau 5 ❖ Teams van medewerkers om leveranciers selectie/evaluatie en integratie in processen voor product/procesontwikkeling te ondersteunen? Niveau 6 ❖ Strategische inkoop los van tactisch en operationele inkoop <i>(coördinatie inkooptaken, structureel uitvoeren inkoopactiviteiten (marktonderzoek)?</i> Niveau 7 ❖ Is er een stuurgroep voor inkoopteams voor coördinatie besluitvorming en evaluatie positie inkoopfunctie in de organisatie? Niveau 8 ❖ Hebben inkoopteams invloed op ontwikkelingen gecontracteerde leveranciers? ❖ Mogelijke verbeteringen + realisatie optimalisatie samenwerkingsbeleid geïdentificeerd Niveau 9 ❖ Is er samenwerking tussen leveranciers, teams en interne klant



voor verbetering/innovatie producten?		
Niveau 10		
❖ Inkooporganisatie is in lijn met beleid, doelstellingen en structuur. ❖ Functieschending tussen strategische, tactische en operationele inkoop.		
Ontwikkelen inkoopprocedures	van	Niveau 1 ❖ Zijn er procedures bekend voor publieke verantwoording inkoop, omgang wet- en regelgeving en operationele, tactische en operationele inkoop? ❖ Bekend met de inkoopprocedures/-regels van Stichting Carmelcollege en wet- en regelgeving? En van BC? ❖ Worden aanpassingen van inkoopprocedures gecommuniceerd? ❖ Op welke wijze worden bestuurders betrokken bij het opstellen van een inkoopprocedures (<i>niet/ad hoc</i>)? Niveau 2 ❖ Wanneer worden belanghebbende verteld over inkoopprocedures (<i>ad hoc</i>)? ❖ Bevatten procedures expliciet aandacht voor wet- en regelgeving (<i>bekend bij strategisch, tactische en operationele inkoop</i>)? ❖ Communicatie over procedures binnen de inkoopafdeling (<i>schriftelijk/mondeling</i>)? Niveau 3 ❖ Wordt wet- en regelgeving consequent gevolgd? Niveau 4 ❖ Zijn er procedures voor verantwoording aan belanghebbende (<i>achteraf/vooraf</i>)? Niveau 5 ❖ Is er periodieke controle op het naleven van wet- en regelgeving + functie van de medewerker (<i>controle melden aan bestuur</i>)? Niveau 6 ❖ Worden procedures voor strategische, tactische en operationele inkoop gebruikt/toegepast? Niveau 7 ❖ Zijn er procedures voor het evalueren/terug koppelen van het naleven van de functie medewerker (<i>schriftelijke communicatie</i>)? Niveau 8 ❖ Is er transparante/open communicatie over prestaties, regelgeving, externe samenwerking en naleven van de functie? ❖ Is er evaluatie van procedures operationele, tactische en strategische inkoop? Niveau 9 ❖ Treft het bestuur maatregelen voor bevordering naleving inkoopprocedures?



Niveau 10		
		❖ Is er optimalisatie van procedures voor operationele, tactische en strategische inkoop op basis van best practices?
Organisatievorm inkoop	m.b.t.	❖ Keuzes lijst m.b.t. centraal, decentraal en gecoördineerde inkoop bespreken ❖ Waarom centralisatie voor bepaalde producten/diensten (voordelen/nadelen)? ❖ Wanneer zou u centralisatie wel interessant vinden? ❖ Waarom decentraal voor bepaalde producten/diensten (voordelen/nadelen)? ❖ Waarom gecoördineerde voor bepaalde producten/diensten (voordelen/nadelen)?

Afsluiting		
Aankondiging		❖ Alle benodigde informatie verkregen ❖ Eind van het interview
Vragen/Opmerking		❖ Zijn er nog vragen n.a.v. het interview? ❖ Opmerkingen of dingen die de respondent kwijt wil n.a.v. het interview?
Procedure		❖ Verwerken van de gegevens ❖ Opsturen interviewtranscript: ja/nee
Bedanken		❖ Bedanken voor de tijd en prettige gesprek ❖ Mailen als de respondent nog iets te binnen schiet m.vandervegt@bc-enschede.nl ❖ Nogmaals benaderen bij vragen?
Interview technieken		
Doorvragen		❖ Waarom denkt/vindt u dat? ❖ Wat denkt/vindt u daarvan? ❖ Hoe ziet u dat het liefst georganiseerd? ❖ Heeft u voorbeelden daarvan? ❖ Kun u dit verder toelichten/uitleggen?
Samenvatten/controleren		❖ Heb ik goed begrepen dat... ❖ Als ik het even kort samenvat ...



Bijlage I: Productgroepen met betrekking tot centralisatie/decentralisatie

Product/Dienst	Centraal (centrale directie)	Decentraal (op locatie)	Gecoördineerd
Automatisering en telematica			
Hardware (laptop, computer etc.)			
Software (computerprogramma's etc.)			
Telefoondiensten/-apparatuur			
ICT advies			
Huisvesting			
Inrichtingen (kantoor, schoolplein, keuken, lokalen, sportvelden)			
Bouw, renovaties en onderhoud gebouwen			
Gereedschappen			
Aanschaf en huur gebouwen			
Gas, water, elektra			
Onderhoud liften/ automatische deuren			
Cateringdiensten			
Voeding & ingrediënten			
Schoonmaak			
Groenvoorziening			
Beveiliging en BHV materiaal			
Verzekeringen			
Bedrijfskleding			
Afval			
Sanitaire producten			
Automaten snack en drank			
Bloemen			
Schoolfotograaf			
Kantoorbenodigdheden			
Kantoorartikelen			
Papier			
Drukwerk			
Printers en reproductieapparatuur			
Professionele diensten			
Inhuur personeel			
(Motor)voertuigen			
Personenvervoer			
Externe vergader- en verblijfsfaciliteiten			
Pakketreizen (busreizen)			



Bijlage J: Codeboom

Axiaal code	Open code	Fragmentnummer	Fragmentnummer	Fragmentnummer
		Huidige situatie	Gewenste situatie	Expert & onderwijsinstellingen
Specificeren	Welke behoefte heeft de gebruiker	10.4, 10.24, 10.26, 12.38		
	Passende aanbestedingsvorm	10.1, 10.2, 10.3, 10.5, 10.23, 10.40, 10.41, 10.46, 12.27, 12.39, 12.61, 12.62		
	PVE opstellen	10.25, 12.40		
Selecteren	Gunningscriteria opstellen	12.28		
	Selectie verschillende leveranciers	1.28, 1.106, 4.4, 9.6, 9.21		
Contracteren	Afsluiten contract	10.15, 10.50		
Bestellen	Producten/diensten	1.1, 1.2, 1.10, 1.17, 1.25, 3.1, 3.27, 3.37, 5.2, 5.3, 5.5, 5.7, 5.8, 6.1, 7.1, 7.2, 8.9, 9.2, 9.3, 9.5, 12.7, 12.8		16.7, 16.8,
	Gecontracteerd/ niet-gecontracteerd	1.20, 1.21, 1.26, 1.40, 1.48, 1.108, 3.3, 3.5, 3.6, 3.13, 3.17, 3.33, 3.34, 4.6, 5.9, 5.12, 5.16, 5.33, 5.41, 6.6, 6.8, 7.4, 7.10, 7.13, 7.21, 8.3, 10.30, 12.9, 12.12		15.12, 16.23, 18.20, 18.21,
	Doorgeven bestelling intern	1.6, 1.56, 5.14, 3.7, 6.2, 6.3, 6.4, 7.8, 7.9, 7.20, 8.4, 8.6, 8.8, 9.4, 12.14, 12.15		15.7, 16.5, 16.17,
	Controleur	12.1, 12.3, 12.4, 12.13		
	Wijze van bestellen	1.3, 1.11, 1.53, 1.55, 1.67, 3.4, 3.8, 4.1, 4.2, 4.5, 5.1, 5.4, 5.13, 5.19, 6.5, 6.7, 7.3, 7.11, 7.18, 8.2, 8.10, 10.6, 10.14, 10.32,		15.4, 15.28, 16.9, 16.18, 18.23



		12.6, 12.11		
Bewaken	Contact leverancier	1.31, 1.58, 1.63, 3.10, 3.11, 5.21, 5.28, 5.29,		
	Checken of bestelde producten geleverd worden	1.8, 1.61, 1.62, 1.65, 1.74, 5.20, 6.10, 7.6, 7.12, 7.22, 7.24, 10.17,		16.6,
Nazorg & evaluatie	Product intern op de goede plek brengen	1.60, 3.9, 7.5, 7.23,		
	Check & afhandeling factuur	1.23, 1.37, 1.64, 4.3, 12.5		
Methoden & procedures	Eenduidige procedures	10.8, 12.20, 12.21, 12.22, 12.23		15.8, 16.15, 18.2,
	Gebruik betrokkenen	10.62,		
Organisatie & personeel	Kwaliteit, ervaring en opleiding	10.21, 12.26	10.65, 10.69, 10.70, 10.78, 12.81	15.19, 16.25, 16.30, 18.42, 18.47
Informatie-voorziening	Tactisch niveau	12.18, 12.19	10.66, 10.68, 10.74	
	Operationeel niveau	10.10, 10.11, 10.12,	10.63, 10.64, 10.66, 10.68, 10.72, 10.74, 10.75, 10.76, 10.106, 12.45 12.66, 12.76	15.10, 15.16, 15.18, 15.20, 18.9, 18.30, 18.31, 18.32, 18.38,
Leveranciers	Aantal leveranciers	10.19		18.3, 18.33, 18.36,
	Leveranciers reductie		10.73, 10.107, 12.73	15.3, 15.5, 15.6, 15.9, 16.22,
Inkoopbeleid	Bijdrage inkoopactiviteiten aan beleid	10.13		
	Bekendheid binnen organisatie	10.16, 12.16	12.78, 12.79,	



	Algemene uitgangspunten	10.20, 12.17	12.72,	
Knelpunten	Bestelsysteem	1.4, 1.12, 1.15, 1.18, 1.19, 1.24, 1.57, 1.59, 1.66, 1.68, 1.70, 1.72, 3.20, 4.10, 5.18, 5.35, 6.9, 9.8, 9.9, 9.10, 10.7, 12.63		
	Bestellen	1.7, 1.9, 1.35, 3.14, 3.21, 8.7		
	Geld	1.22, 1.32, 1.40, 1.44, 1.46, 1.89, 1.107, 3.35, 12.31		
Medewerkers	Gevoelens	1.16, 1.30, 1.36, 1.38, 1.45, 1.47, 1.49, 1.76, 1.77, 1.84,		
	Onwetendheid	1.34, 1.39, 1.52, 3.36, 3.39, 10.22, 10.28, 10.35, 12.33		18.7, 18.16, 18.17, 18.19, 18.29
	Weerstand	1.5, 1.33, 1.121, 1.122, 1.123, 5.36, 5.37, 5.38, 6.25, 10.29, 10.33, 10.34, 12.34	12.80	15.13, 15.14 15.22, 16.28, 16.29, 18.26,
	Draagvlak	1.124, 1.125, 3.38, 5.17, 7.25, 7.26, 7.27, 10.9, 10.37, 10.38, 10.60	10.105	15.24, 16.13, 16.31, 16.32,
Efficiëntie	Standaardisatie	3.18, 4.7, 10.43,	3.15, 9.1, 9.11, 12.69, 12.70, 12.77	16.3, 16.21, 16.33, 16.34, 18.8, 18.10, 18.13, 18.24, 18.34, 18.35,
	Goed ondersteunend materiaal	1.69, 1.71, 1.73, 5.23, 9.12, 9.24,		15.11, 16.24, 16.26, 18.4, 18.15, 18.39,
	Verminderen werkdruk	5.43, 7.7, 7.19,		
	Samenwerking	1.109, 7.15, 7.16, 9.28, 9.30, 10.36		15.25, 16.1,
	Hogere productiviteit	1.54, 5.22, 5.44, 9.13,	10.88	15.23, 18.12, 18.22, 18.25, 18.27, 18.28, 18.37,
	Rol duidelijkheid		10.71, 10.86, 12.71	15.17, 16.14, 16.16, 18.40, 18.41,



				18.43, 18.44, 18.45, 18.46,
Uniformiteit	Processen/procedures	1.100, 1.101, 4.8, 4.9, 9.16, 9.29, 10.18, 12.24, 12.25	3.16, 3.19, 9.15, , 9.19, 10.79, 10.87	16.4, 16.8, 16.9, 16.10, 16.12, 16.27, 18.11, 18.18,
	Rollen	9.14, 9.17, 10.39, 10.45, 12.2	12.75, 12.87, 12.68, 12.88	15.2, 16.2, 16.11, 18.14,
	Tools	12.35, 12.36		16.20, 18.5,
	Structuur		12.67	15.1
Centralisatie	Structureren	3.2, 5.6, 5.10, 5.42, 5.46, 5.48, 6.19, 7.28, 9.38	10.77, 10.94, 10.96, 10.97 , 10.103, 10.104, 12.100, 12.104	
	Bundelen inkoopvolume + schaalvoordelen	1.110, 1.111, 1.112, 1.114, 6.22, 7.17, 9.33, 9.34, 9.39, 12.32,	10.85, 12.66, 12.74, 12.99, 12.103, 12.107,	
	Beperkt rekening houden met omstandigheden	1.117, 6.18	12.98,	
	Standaardisatie	5.15, 6.12, 6.23	10.98, 10.99, 10.102	
	Specifieke kennis + aanspreekpunt	1.118, 1.119, 5.11		
Decentralisatie	Rekening houden met omstandigheden	1.105, 3.32, 5.47, 6.17, 9.35	10.95, 12.105	
	Draagvlak locaties voor contracten	5.45, 9.36		
	Risico op dubbel werk	10.44,		
Gecoördineerd	Centraal & decentraal	1.113, 1.115, 9.37	10.100, 10.101	18.1
Organisatievorm	Plaats van inkopen		12.101, 12.102, 12.106	
SP2	Niveau 1	1.85, 10.108,		
	Niveau 2	1.86, 9.22, 12.109		
	Niveau 3		10.67, 10.83	



	Niveau 4		10.90	
SP3	Niveau 1	1.27, 1.29, 1.87, 1.88, 3.23, 3.24, 6.14, 9.7, 10.53, 10.109, 12.10, 12.46, 12.47, 12.48		
	Niveau 2	10.48, 10.54, 10.110, 12.49, 12.50, 12.51	10.82, 12.85, 12.86,	
	Niveau 3		10.92	
	Niveau 4	10.52		
	Niveau 6	10.42,	10.84	
OP2	Niveau 1	1.75, 1.78, 1.79, 1.91, 1.92, 1.98, 3.25, 3.26, 3.28, 3.29, 3.30, 3.31, 5.24, 6.11, 8.5, 9.26, 12.54, 12.55, 12.56	12.89	
	Niveau 2	1.80, 1.93, 1.99, 1.102, 5.25, 6.16, 10.27, 12.108	12.95,	
	Niveau 3	4.11, 5.30, 12.53	10.111, 12.57	
	Niveau 4	5.39, 6.15, 9.31, 10.57, 12.58	12.90, 12.96,	
	Niveau 5	12.59, 12.60		
	Niveau 6		12.92, 12.93, 12.94,	
	Niveau 9	1.103, 5.31, 5.32, 6.20, 9.32, 10.49, 12.29, 12.30		
OP3	Niveau 1	1.95, 1.96, 1.97, 5.40, 6.21, 10.47, 10.58, 10.59,	10.93	
	Niveau 2	1.104, 9.25, 10.51, 12.44		
	Niveau 4	1.82, 1.83,		
	Niveau 5	10.61, 12.64	12.97,	
	Niveau 10	10.55, 10.56, 12.65		

Tabel 7.13: codeboom



Bijlage K: Gecodeerd transcript

De interviewgide weergegeven in bijlage H is de interviewgide die is gehanteerd voor het interview uit onderstaand transcript. Alle andere gecodeerde transcripten zijn te vinden op de USB-stick.

Transcript interview respondent 5

18 april 2019 – duur 37:23

MV = Marli van der Vegt (interviewer)

R5 = Respondent 5

MV: In ieder geval bedankt dat ik eventjes hier mag komen. Nouja zoals ik al zei, ik ben aan 't afstuderen bij het BC en eigenlijk willen ze kijken van hoe is de inkoop geregeld op de locaties en hoe denken de medewerkers daarover. Dus daar gaat het eigenlijk over. En nou ik heb dan eventjes was vraagjes over je functie en welke dingen je bestelt en hoe je dat allemaal eigenlijk te werk gaat. Ik heb daarna misschien nog, ligt er even aan welke producten je besteld, om te kijken of centrale of decentrale inkoop misschien hoe je daarover denkt eigenlijk. Oké dan ben ik eigenlijk eerst wel benieuwd naar wat je allemaal doet en wat je doet met de inkoop en eigenlijk ook voor de andere taken.

R5: Ja, nou ik ben hier 4 jaar geleden gekomen. Voor een baan bij de receptie zeg maar, daarvoor heb ik op de Bruggertstraat 11 jaar gewerkt daar was ik hoofd conciërge.

MV: Oké allang dus binnen BC.

R5: Het is bijna 18 jaar nu. Met het idee toen van nou weet je, ik moet nog 3 jaar tot m'n pensioen dus dan was dit een leuke baan zeg maar om af te bouwen. Maar goed toen kwam de regering, of het idee om eens wat langer te laten werken, dus maar goed dat vind ik op zich niet erg, ik vind dat ik heel leuke baan heb en heel leuk werk heb. Dus dat is het probleem niet, maar goed hier de receptie baan dat was eigenlijk, daar had ik niet zo heel veel te doen dus ik ging me een beetje vervelend ja. Dus zodoende heb ik dat een beetje verspreid om me heen dus en toen was dus van goh kun je dit doen, kun je de bestelling van dit doen, kun je dat even doen? Dus om andere mensen te ontlasten. Dat vond ik allemaal leuk. Tot afgelopen januari zeg maar en ik deed dan ook nog zeg maar een stukje van het leerlingencentrum erbij, als zij ziek waren dan kwamen de leerlingen hier. Maar goed we hebben nu een heel mooi nieuw leerlingencentrum dus daar is alles heen gegaan, dus ja was mijn functie wat minder actief. Dus toen zeiden ze van goh zou jij dan de bestellingen willen doen voor de Sligro en tegenwoordig moet dan het programma baseware dat zit eraan. Dus daar ben ik niet in het huis dat soort dingen en ik moet zeggen ik heb helemaal niet zo heel veel met computers.

MV: Het is helemaal nieuw haha.

R5: Het is helemaal nieuw. Maar goed ik heb van de week is de eerste keer de bestelling eruit gedaan, ik hoop dat ik het goed heb gedaan en het zal vast ook nog ergens fout gaan dus zodoende ben ik zeg maar een beetje nu dus pas eigenlijk ingerold zeg maar bij de bestellingen. Dus daarom was ik een beetje huiverig om te reageren op jou verzoek, ik dacht van ja weet je ik vind het te gek als de niemand reageert. Het is maar goed, waar ik iets weet dan kan ik het zeggen, en zo niet, al is het dan wel minimaal dan heb je in ieder geval ideeën. Dus en ja nou goed, het wat ik zeg dus zoals nu is het alleen hoofdzakelijk de Sligro.

MV: Oké.

R5: Ja en er zijn natuurlijk wel voor de koffie en toiletpapier en dat soort dingen, maar dat gaat straks allemaal op dezelfde manier als waar ik nu dus nu de Sligro bestel. Dan moet het allemaal met dat programma baseware achteraan. En dan is het de bedoeling dat ik sowieso die bestellingen opnemen en verstuur. Dus het is ook allemaal nieuw voor mij.

MV: Even wennen nog hoe dat allemaal...

R5: Dus maar goed, vraag maar ik kijk wel hoe ver we komen.

Opmerking [MV1]: 5.1 Bestellen – wijze van bestellen

Opmerking [MV2]: 5.2 Bestellen – producten/diensten

Opmerking [MV3]: 5.3 Bestellen – producten/diensten

Opmerking [MV4]: 5.4 Bestellen – wijze van bestellen



MV: Ja dus de producten die je eigenlijk besteld zijn vooral dus de Sligro en ook misschien kantoorartikelen of zo?

R5: Nee, dat doet de administratie kantoorartikelen en bij mij is het gewoon meer zo toilet papier, handdoeken rollen, zeep voor de toiletten heb ik nu pas besteld. Het papier bijvoorbeeld, kopieerpapier dat wordt nu degene wie daar verantwoordelijk is die besteld het nog zelf. Maar ik heb hem al wel gezegd, het is wel de bedoeling weet je wel dat het ook via mij dadelijk gaat, zodat ik dat gelijk dat in programma zet. Weet je wel, dat 't wel centraal komt.

Opmerking [MV5]: 5.5 Bestellen – producten/diensten

Opmerking [MV6]: 5.6 Centralisatie - structureren

MV: Ja. En wat voor product moet ik bij de Sligro aan denken?

R5: Nou alles een beetje wat we, zeg maar de koffie thee en koffie. Nee, de koffie niet de koffie is weer via de automaat en dan bestel ik weer via die firma wel. Maar heel veel thee, ik bestel heel veel thee daar en kartonnen bekertjes. Respondent zoekt een papiertje waar alle bestellingen opstaan*

Opmerking [MV7]: 5.7 Bestellen – producten/diensten

MV: Want dat is niet voor de kantine, want die is uitbesteed he?

R5: Ja, de kantine is uitbesteed dus daar hoeven wij niks voor te bestellen. *Interruptie door de telefoon*

R5: Nou daar zijn we weer. Nou kijk we hebben nu bijvoorbeeld, kijk dit bestel heb ik dus ook besteld *laat flessen wijn zien* dat zijn de wijnen en we hebben nu werkweek zeg maar en als de docenten deze week terugkomt van de werkweek dan krijgen ze een flesje wijn. Feestjes dat soort dingetjes, of afscheidsfeestje dus dan bestellen we ook de wijn en de frisdranken.

Opmerking [MV8]: 5.8 Bestellen – producten/diensten

MV: Dus dat soort dingen worden echt bij Sligro besteld?

R5: Ja, alles wat we dus bij de Sligro kunnen kopen en dat is natuurlijk best wel veel, is ook de bedoeling dat we dat daar kopen. Dus en dat is even, ja het is voor mij even wennen dan zeg maar. Maar op zich, als ik dat een paar keer gedaan hebt dan krijg je er wel meer eigen... Dus dat dat gaat wel lukken.

Opmerking [MV9]: 5.9 Bestellen – gecontracteerd/niet-gecontracteerd

MV: Ja, want hier is eigenlijk als ik goed begrijp, best wel de taken op gedeeld van jij doet dan de Sligro, bij de administratie doen ze bijvoorbeeld kantoorartikelen. En hoe zit het als bijvoorbeeld docenten iets willen bestellen?

R5: Voorheen was het dus zo dat iedereen zelf bestelde, maar dat is juist de bedoeling dat het niet meer gebeurt dat het allemaal centraal gaat. Dus dat er 2 of 3 punten komen op school bij wie ze hun bestellingen kunnen doen. En dat is nu nog wel, kijk van tekenen bijvoorbeeld die kunnen heel veel bestellingen doen zeg maar, maar dat doen ze dan zelf, maar dat ja dat valt ook onder de vaste contracten dus hun kopen alles zeg maar bij Heutink en dat is op zich goed want die valt er ook wel onder, maar dan is het wel de bedoeling zeg maar dat wij, zij mogen dat wel aanleveren dus die bestelling, ik hoef dat niet zelf dan te doen, maar dat wij dat dan via baseaware versturen.

Opmerking [MV10]: 5.10 Centralisatie - structureren

Opmerking [MV11]: 5.11 Centralisatie – specifieke kennis + aanspreekpunt

Opmerking [MV12]: 5.12 Bestellen – gecontracteerd/niet-gecontracteerd

Opmerking [MV13]: 5.13 Bestellen – wijze van bestellen

MV: En ze sturen je daar een mailtje of zo met wat ze willen hebben?

R5: Ja, maar dat is nu...

Opmerking [MV14]: 5.14 Bestellen – doorgeven bestelling intern

MV: Dat gebeurt nog niet?

R5: Nee, dat is nu nog niet aan de orde, maar dat is wel de bedoeling zeg maar. Kijk de Sligro, dat is het begin papier komt dan erbij en zo heel langzamerhand..

MV: Komt eigenlijk alles deze kant een beetje op.

R5: Ja, het moet een beetje eigen worden en dat ja mensen ook dan weten van dat het via deze weg.

Opmerking [MV15]: 5.15 Centralisatie - standaardisatie

MV: Oké, dus het is hier echt nog een beetje beginnende.

R5: Ja daarom, en kijk voor mij is het sowieso een nieuw. Kijk R6 is natuurlijk wel iets meer gewend, die zal wel meer kijken en de boeken dat is weer een andere verhaal, dus wat dat betreft is het nu nog wel een beetje onderverdeeld.



MV: Oké. En als je bestelt, dan bestel je dus bij eigenlijk bij verplichte bedrijven zeg maar?

R5: Ja, waar we dus aangesloten zijn, daar heb je een contract mee.

Opmerking [MV16]: 5.16 Bestellen – gecontracteerd/niet-gecontracteerd

MV: En bij andere bestel je ook niet?

R5: Nee, dat is dan niet meer de bedoeling. Dat mag dan ook niet he.

Opmerking [MV17]: 5.17 Medewerkers - draagvlak

MV: Nee nee dat klopt dat mag niet, maar ik heb wel andere verhalen gehoord dus ik was benieuwd hoe dat hier dan..

R5: Kijk het is de bedoeling dat we alles bij Sligro via de computer doen weet je wel dat zo, maar goed vorige week kwam er een avond tussendoor, een ouderavond. En dan had ik flesjes water nodig. Ja dat kan ik dan niet via de bestelling doen.

MV: Dan komt het niet meer op tijd?

R5: Nee, dan heb ik het niet op tijd dus dan neem ik Sligro pasje mee en dan haal ik het zelf.

Opmerking [MV18]: 5.18 Knelpunten - bestelsysteem

MV: Oh maar dan ga je wel netjes naar de Sligro.

R5: Ja dat sowieso. Nee want kijk als je die afspraak maakt, kijk dat is het 'm juist je maakt die afspraak, dan moet je je daar ook aan houden.

MV: Ja, dat vind ik ook. Oké en dus je besteld eigenlijk alles via baseware. En zeg maar als je invoert wordt dan ook nog gecontroleerd of het echt besteld mag worden?

R5: Ja ja, dat is zeg maar als ik het invoer, dan gaat het naar de Vlierstraat naar iemand wie dat controleert en hij stuurt het dan nog eens een keer hier naar de locatiedirecteur en als dat dan goedgekeurd is dan gaat de bestelling eruit.

Opmerking [MV19]: 5.19 Bestellen – wijze van bestellen

MV: Oke, er gaat best even wat tijd overheen.

R5: Ja. Maar het zal niet teveel tijd zijn natuurlijk hè, want dan is die bestelling...

MV: Nee, dan krijg je het ook niet meer optijd binnen. En als het zeg maar geleverd wordt het product, komt het dan ook hier of wordt het bij iemand anders afgeleverd?

R5: Nou ja, het komt hier te staan in een grote kar, dat is dan makkelijk, dus dan kun je ook even controleren of alles er is.

MV: Dan check je dat zelf eigenlijk of alles er is.

R5: Ja.

Opmerking [MV20]: 5.20 Bewaken – checken of bestelde producten geleverd worden

MV: Oké en stel er is bijvoorbeeld iets niet goed, bel je dan zelf naar de leverancier?

R5: Nou ik had bijvoorbeeld, kijk die die koffiefilters, had ik met die mevrouw over gesproken, maar ik had gebeld ik zeg nou ik zie die koffiefilters niet in jullie systeem. En nou ze kon het zelf ook niet vinden, dus ze zegt nou weet je ik stuur je een doos en dan kijk maar als het goed is, is fijn en als het niet de goeie zijn dan doen we ze gewoon weer retour. Dus ik had haar van de week aan de lijn, want ik had iets nodig voor die..., ja dat is ook nieuw, voorheen gingen we bij zo'n drankenhandel zeg maar de wijnen en zo. En als dat dan niet goed was, dan kwamen ze het zo weer ophalen dat was geen probleem. En nu hebben we dus zeg maar lossen, daar had je kratjes cola maar nu komt alles in plastic, dus dan heb je geen krat om het terug te doen, maar dat hebben ze dan van die hele grote zakken voor staan waar je die flessen ik kan doen, maar ik had die zakken nog niet. En toen zei ze van nou dat in dat nummer moet je hebben weet je wel, dan zijn ze wel heel behulpzaam van de Sligro. Dan zegt ze van nou als je dit doet dan..., maar dan zal ik meteen in orde maken van dat de koffiefilters terug moeten. Kijk weet je wel, en dat vind ik wel fijn want anders dan denk ik o ja hoe krijg ik dat nu weer terug? Want dat staat dan wel op je rekening en dan komt er weer allemaal gedoe wat niet echt nodig is dus.

Opmerking [MV21]: 5.21 Bewaken – contact leverancier

MV: Oke, en qua een facturen daar heb je niks mee te maken denk ik?

R5: Nee, verder niet. Kijk ik bestel en dan, ja goed ik zie er wel bedragen bij staan dat ik denk ja...



MV: Haha en dat gaat dan denk ik naar R6 toe, zij behandelen de facturen?

R5: Nou kijk juist omdat het via baseware gaat pas weg dan komt het gelijk al, dan gaat het niet meer via R6 denk ik. Dan gaat het gelijk daar naartoe naar de Carmel. En zij doen de betalingen, kijk dan zijn er ook minder tussenstappen. En daarom is het systeem ook denk ik opgezet, van het is wel even lastig maar dan heb je minder schijven, dus heb je ook minder mensen nodig.

Opmerking [MV22]: 5.22 Efficiëntie – hogere productiviteit

MV: Ja dat klopt ja. Ik denk wel dat het zo ingestoken is.

R5: Het lijkt mij ook wel ja.

MV: En zijn er volgens jou knelpunten in het proces of in de taken en bevoegdheden.

R5: Ja weet je het dus voor mij is nieuw hè, dus dit is net ook wat ik zeg ik heb gisteren lopen jubelen dat ik dacht hey m'n eerste bestelling is gelukt. Dus weet je wel dus daar ben ik al blij mee dus we zullen vast nog wel dingen komen want voor mij is dit allemaal nieuw.

MV: Je bent er nog niet echt achter zeg maar..

R5: Nee, ik ben eigenlijk nog maar net een beginneling daarin zeg maar. Ik denk dat R6 jouw hele andere dingen kan vertellen.

MV: Oke, want ik had ook een vraag over of het efficiënt is of je eigenlijk ziet of het misschien efficiënter kan, maar daar denk ik dat je ook dan niet...

R5: Daar weet ik helemaal nog niks over, maar ik denk dat dit systeem zoals zij het zich bedacht hebben, dat begrijp ik wel. Weet je wel, dat is logisch dus dat ja.

Opmerking [MV23]: 5.23 Efficiëntie – goed ondersteunend materiaal

MV: Oké. En heb je het ook wel eens met andere locaties over hoe zij de inkoop bijvoorbeeld doen en zie je dat daar een beetje dezelfde processen, dat op dezelfde manier gaat?

R5: Nou kijk omdat R1, van de Bruggertstraat, zij dus al veel verder is daarin, dus heb ik laatst een keer een afspraak met haar gemaakt zo van dan hadden we elkaar ook een keer gesproken en dan mag ik een keer bij jou langskomen want dan kun je mij dat even een beetje uitleggen, hoe dat allemaal in z'n werk zit. Dus ben ik op een woensdagmorgen daarheen geweest. Kijk dan heeft zij mij al wel een heleboel ins en outs verteld, maar zij is daar ook veel handiger in weet je wel. Zij werkt op veel meer met computers in programma's en noem maar op dus dan heb ik steun aan haar. En ze zegt ook altijd, als er iets is bel maar. Dus ik heb af en toe dat ik zeg van goh hoe doe jij dat? Dus met een samenwerking, daar hadden we niet of nauwelijks een samenwerking, maar kijk omdat het een beetje mijn oude school is... Dus het was ook wel eventjes heel leuk om dat weer te zijn natuurlijk. Nee dus dat werkt goed, die samenwerking is wel goed.

MV: En ook met andere locaties of eigenlijk vooral met de Bruggertstraat?

R5: Met de Bruggertstraat vooral zeg maar, met de andere... Ja krijgen we nu omdat we een studiedag hebben met alle andere mensen, leer je elkaar wat beter kennen. Maar het is niet zo dat, ja weet je ik wil ook niet iedereen overal mee lastig vallen snap je. Maar ik was laatst, vorige week, op de Vlierstaat en die meneer Jan Baan, hij is ook wel handig en hij doet ook alle bestellingen en zo. Dus daar heb ik even mee gepraat, maar ja daar hield het dan ook een beetje mee op daarover.

Opmerking [MV24]: 5.24 OP2 – niveau 1

MV: Ja want het is niet zozeer dat jullie bijvoorbeeld 1 keer in het half jaar met z'n allen samen komen?

R5: Nee, nee nee nee.

Opmerking [MV25]: 5.25 OP2 – niveau 2

MV: Oké, helemaal duidelijk.

R5: Misschien komt dat nog, maar tot nu toe is dat nog niet.

MV: En ik weet niet, ben je al eens betrokken geweest bij een aanbesteding of weet je daar eigenlijk helemaal niks?

R5: Ja ik ben wel eens bij een aanbesteding van de schoonmaak ben ik toen geweest.

MV: Oke, en hoe is dat dan in z'n werk gegaan en waarom was jij daarbij betrokken zeg maar?



R5: Dat was op de Bruggertstraat omdat ik daar de hoofdconciërge was en daarom was ik daar toen bij betrokken met de met de andere hoofd conciërges.

MV: Van elke locatie?

R5: Ja van alle locaties, en dan onderling dan krijg je eerst vooraf voordat, voordat je daarbij bent zeg maar, krijg je een soort van informatie in 2 of 3 keer bij de Carmel, van dingen waar we op letten en wat belangrijk is. Dus ja dat op zich vond ik wel leuk, maar een aanbesteding van schoonmaken is de... Hoe zal ik dat zeggen... De schoonmaak daar was ik minder bij betrokken zeg maar bij de Bruggertstraat, bij de schoonmaak dat liep eigenlijk wel. Maar kijk de conciërge die hier zat die is veel meer betrokken bij de schoonmaak en de heeft weer hele andere ideeën. En we zaten zo met z'n drieën en ja goed hij heeft een ideeën over zijn school, en ik dacht ja oké bij onze school werkt dat niet zo is anders, is de behoefte iets minder. En d'r komt ook heel vaak, merk ik wel, de kennis van school bij, bij dit soort dingetjes weet je wel. En ik was dan wel de hoofd conciërge, maar ik had ook een collega wie de technische dingen allemaal deed en in feite weet hij dan veel meer over school dan ik. En ook omdat wij dat zo goed verdeeld hadden, en wij hadden we een hele goeie samenwerking hoorde ik wel van alles en nog wat, maar hij was toch gewoon verantwoordelijkheid voor de Arbo en dat soort dingen. Hij was ook hoofd conciërge geweest, dus hij was heel blij dat we samen konden werken. Dusja dat scheelt al, dus dan werkt het allemaal veel prettiger.

MV: En vond je het wel fijn dat je daarbij betrokken was, dat je ook het idee had dat je ook voor je eigen school eigenlijk wel iets in spraak had?

R5: Ja, maar weet je omdat dat ook allemaal nieuw was, je leert er toch wel weer van.

MV: Ja tuurlijk.

R5: En ja zoals de bestellingen en zo dat kon allemaal nog, daar had je had je dit soort dingen nog niet dus dat was heel makkelijk. Ik vond zelf altijd dat ik een goed contact had met de bedrijven wie bij ons leverde. Ik ga altijd uit, als je zelf heel vriendelijk bent en iemand iets vraagt of iets zegt van dit lukt mij niet of kun je me daarmee helpen. Weetje, het contact was dusdanig dat ik iedereen waar we aan leverde, als iets niet goed ging of zo dan belde ik en dan werd dat ook gelijk opgelost.

MV: De relatie was dus heel erg goed.

R5: Ja weet je dus dat dat werkte aan 2 kanten en dat werkt gewoon heel prettig en dan heb je ook geen problemen. Want heb je iets, dan wordt het heel snel van zelf opgelost.

MV: Ja en dat ervaar je nu eigenlijk ook met Sligro zeg maar?

R5: Ja, die mevrouw is gewoon heel aardig aan die telefoon en ja dat geeft je dan een goed gevoel.

MV: Oke! En ben je ook bekend met de aanbestedingsregels lijnen? Wanneer er bijvoorbeeld moet worden aanbesteed of dat helemaal niet?

R5: Nee, daar ben ik niet zo in thuis eerlijk gezegd.

MV: En stel en d'r wordt bijvoorbeeld een nieuw product of d'r wordt een product besteld vanuit bijvoorbeeld de Vlierstraat zeg maar. Heb je dan het gevoel dat ook bij alle locaties wordt gekeken van goh wat eisen jullie van het product of wat willen jullie daarvoor hebben bijvoorbeeld? Ik weet bijvoorbeeld met de afval dat is ook aanbesteedt, hebben ze dan ook zeg maar hier bijvoorbeeld eventjes geïnventariseerd van goh wat zouden jullie daarvoor willen?

R5: Oh met de afval, zeg maar met de vuilnis ophalen enzo? En papier en dat soort dingen.

MV: Ja, bijvoorbeeld.

R5: Ja, ja ja dat wordt allemaal, volgens mij wordt dat dan meer gedaan... Dat was toen in ieder geval, kijk dat was dat deed ik op de Bruggerstraat zeg maar mijn college dan. Dat er overlegd wordt, ik kreeg het dan wel mee. Maar goed, je het er dan samen over en dan weet je de ideeën die ze hebben,

Opmerking [MV26]: 5.28 Bestellen – contact leverancier

Opmerking [MV27]: 5.29 Bestellen – contact leverancier

Opmerking [MV28]: 5.30 OP2 – niveau 3



dat zijn vaak wat betere modernere ideeën, want kijk we moesten altijd nog vroeger met die rolcontainers zelf aan de weg zetten. En dat was heel zwaar werk. *Het onderwerp wijkt af en gaat over hoe de containers naar straat gingen* Toen ze zeiden, nou we krijgen ondergronds en die worden opgehaald, we hoeven er niks meer mee, nou wauw! Dat zijn alleen maar verbeteringen.

MV: Eigenlijk zeg maar het plan dat er vanuit bijvoorbeeld de directie of de Carmel ligt is eigenlijk al beter dan dat het was.

R5: Papiercontainers weet je wel, stel voor je hebt er 2 en z'n stalen krijg je als de eind van schooljaar is. Dan komt er heel veel papier uit de lokalen vrij. Dan bestelden we altijd 2 extra en dan betaal je een keer 5 euro voor zo'n container weet je wel dus dat weegt niet op tegen het afval wat je ook extra weg kan brengen. Ja dus dan bestel je voor de vakantie 2 containers en dan 2 maanden na de als de vakantie liet je ze weer ophalen. Kijk en dat is, daarom zeg ik al als de samenwerking goed is ook met je bedrijven dan is het allemaal zo simpel, dan kan het allemaal heel makkelijk.

MV: Nu heb je eigenlijk vooral contact met de Sligro dan en dan had je ook op papier contact gehad met die leverancier of dat nog niet?

R5: Dat is ook centraal, dit moet ik zeggen dat is ook een centrale aanbesteding zeg maar van een bedrijf daar bestellen we het dus allemaal.

MV: En zeg maar want dat is Papyrus is als ik het goed heb.

R5: Ja.

MV: Heb je daar zeg maar ook al contact gehad zoals met Sligro van wat dingetjes vragen of daar eigenlijk alleen via baseware nog?

R5: Nee het is hier zo dat degene die hier bij het kopieerapparaat zit, hij bestelt zelf.

MV: Oh het is nog niet overgedragen?

R5: Nee, maar het is wel de bedoeling zeg maar, ik heb hem gezegd ook van zullen we dat dan na de meivakantie op de manier doen zoals het moet. Want ik moet eerst dat baseware goed onder controle hebben, want anders heeft dat geen zin want dit moet dan gekeurd worden. Kijk als hij belt, staat het er overmorgen, Als ik dat via baseware moet doen, dan staat het er niet morgen dus dat gaat iets langer.

MV: Dus eigenlijk heb je voor jezelf wel eventjes een plan gemaakt om op deze manier wil ik in baseware echt erin komen.

R5: Ja, maar van de andere kant dat we straks een hele verbouwing krijgen, gaat het kopieerhok daar weg en misschien ook de kopieerapparaat dus dan kan zijn dat het dan niet eens meer aan de orde is.

MV: Oké.

R5: Kijk dat ze er dan op een andere plek overal gekopieerd wordt, centraal eigenlijk. Dus dan is het al niet meer aan de orde, dus dacht ik van ja moet ik daar nou heel veel haast mee maken om dit zo te gaan doen. Ik dacht van ja eigenlijk moet wel. Maarja, je besteld natuurlijk wel bij degene bij wie.

MV: Ja, bij wie het moet alleen nog even via een andere weg.

R5: Ja, dus dan denk ik van ja...

MV: Zeg maar jullie begrijpen hier wel goed dat als er een contract is met de leverancier dan ga je daar bestellen ja.

R5: Zeker, maar goed Wij begrijpen dat, maar de collega's die zijn het er niet altijd mee eens

MV: Nee, dat is wel lastig.

R5: Dat is lastig om ze dat aan het verstand te brengen, zo van luister ik moet dit doen omdat dit, het moet gewoon. Weet je wel en dan kunnen ze wel eens boos op je worden, ja maar zoals het was, dat was zoals het was en zo wil ik dat weer hebben. Ja sorry, maar dat gaat niet. Dus hebben we het anders

Opmerking [MV29]: 5.31 OP2 – niveau 9

Opmerking [MV30]: 5.32 OP2 – niveau 9

Opmerking [MV31]: 5.33 Bestellen – gecontracteerd/niet-gecontracteerd

Opmerking [MV32]: 5.35 Knelpunten - bestelsysteem

Opmerking [MV33]: 5.36 Medewerkers - weerstand

Opmerking [MV34]: 5.37 Medewerkers - weerstand



opgelost zoals met de wijn bijvoorbeeld [*Gesprek wijkt af over de verpakking van de wijnflessen, zoals eerder genoemd is en het feit dat collega's het maar niks vinden*]

R5: Ik ben dan ouderwets, wat moet dat moet. Het is niet voor niks zo gemaakt..

MV: Nee inderdaad, jullie moeten het er zelf ook maar mee doen.

R5: Ja, wij hebben het niet bedacht. Kijk ik weet wel dat het makkelijker is en leuker. Maarja, dat is niet anders. En kijk omdat ik natuurlijk ook nog niet zo heel lang hier ben hè dus dan werkt dat ook wel een beetje mee.

MV: Oke, en jij besteld nu eigenlijk voor de Sligro en hoe is dat zeg maar bij jou gekomen of hoort dat gewoon bij deze functie zeg maar?

R5: Ja het was eigenlijk zo omdat ik hiervoor had ik andere werkzaamheden zeg maar toen was het me al eens gezegd zo van, nou het zou mooi zijn als jij dat erbij wil doen. Maar toen had ik hele dagen telefoon, nu ben ik alleen maar optie 4 met de telefoon, voor overige vragen. Daarvoor had ik de hele dag door telefoon, en als je dan met een programma bezig moet is het heel lastig, dus toen heb ik het eigenlijk een beetje afgehouden en gezegd van ja ik vind het leuk bedacht, maar dit is niet mijn ding en dat zie ik eigenlijk niet zitten. Dus heb ik het zo nog af kunnen houden, maar goed de situatie veranderde in januari en toen bedacht ik ook bij mezelf, kijk ik heb er nu niet zoveel telefoon meer dus, weet je wel als het dan toch moet gebeuren, heb ik nu wel tijd. En ja het zal even duren voordat ik het ken.

MV: Ja, maar je stelt je er wel voor open.

R5: Ja daarom, ik denk van nou ik wil het wel proberen weet je wel dus dan denk ik, is ook weer een nieuwe uitdaging voor mezelf en ja nou goed ik heb er wel tijd voor dus dat is het niet.

MV: En dan heeft de directeur of iets heeft tegen je gezegd, heeft zeg maar bedacht, die kwam als eerste met de inkoop kan nog wel erbij?

R5: Nou, eerst was het de oude hoofdconciërge die het gevraagd had en nu hebben we een nieuwe Facilitair coördinator, R9, toen kwam R9 zo van ja dat dat het wel de bedoeling is dat ik dat doe. Maar hij is ook nieuw, dus dat is ook allemaal eventjes aftasten enzo. Maar goed hij had het vrij snel in de smiezen, dus nou ik zeg als jij mij dat nu leert, dan kan ik het weer... Maar goed ik bedoel, omdat hij eigenlijk minder hier is dan hijzelf zou willen, is het soms lastig om dat samen te doen, dus ik dacht ik moet het wel zelf leren. Dus ik ben vorige week nog naar de Vlierstraat gegaan, naar R13, die de eerste controle doet. Dus heb ik samen met hem gedaan ,heb ik overal foto's van gemaakt, waar die op geklikt heeft, ik zei ja dat klinkt heel dom misschien maar ik wil gewoon een beeld hebben van klik bij die pagina moet ik daar klikken weet je wel. Ik moet iets hebben waarbij ik kan onthouden. Want het zijn wel 10 handelingen die je doet, als je het weet is het een fluitje van een cent.

MV: Maar je moet er wel eventjes ook even bekend mee worden.

R5: Ja, het is hetzelfde als je een nieuw programma hebt, als je dat 10 keer gedaan hebben, zelfs autorijden is ook eerst heel ingewikkeld maar als je het eenmaal kunt is er niks aan.

MV: Nee, dat dat klopt. En ben je ook bekend met het inkoopbeleid van BC en de stichting of dat niet per se?

R5: Nee nee maar daarvoor is het... Nee maar daar ik ben hier, ik heb hier een hele andere functie. Dus ik heb toen alles wat ik daar deed als hoofdconciërge, die verantwoordelijkheid, was heerlijk om dat hier los te laten. Want het was een best heftige baan hoor. *Gesprek wijkt af en gaat over de oude werkzaamheden als hoofdconciërge en de passie van R5 voor de baan als hoofdconciërge, vervolgens gaat het gesprek over de werkzaamheden buiten het inkopen om in de huidige functie*

Opmerking [MV35]: 5.38
Medewerkers - weerstand

Opmerking [MV36]: 5.39 OP2 – niveau
4

Opmerking [MV37]: 5.40 OP3 – niveau
1



MV: Ik heb eigenlijk alleen deze nog *laat lijstje met alle producten/diensten zien m.b.t. tot centraal, decentraal of gecoördineerd inkopen*, ik denk dat jij ook door jou kennis van de Bruggertstraat hier nog wel voldoende over weet om het in te vullen. *Uitleg over de lijst, de lijst mag ingevuld worden voor producten/diensten waarvan de respondent iets weet*

R5: Nou kijk, als ik dan zie inrichting kantoren enzo, daar gaan wij helemaal niet over...

MV: Nee oke, dan kan je dat gewoon overslaan hoor.

R5: Onderhoud liften, dat moet gewoon op locatie. Voeding en ingrediënten, dat is wel meer de catering...

MV: Ja, dat hebben jullie hier natuurlijk wel minder.

R5: En de schoonmaak, groenvoorziening dat wordt ook allemaal weer geregeld. Bloemen, die doe ik ook, ik bestel de bloemen en hapjes en dat is nog wel bij de bedrijven die we zelf willen. Dat is ook bijna niet te doen, om dat... Dat krijg je niet voor elkaar.

MV: Ja klopt, en dat is natuurlijk misschien wel best adhoc. Dat mensen bedenken dat ze het morgen willen hebben.

R5: Ja, het is vaak kan je vandaag even een bloemetje bestellen voor morgen of voor vanmiddag.

MV: Ja, dat kan je dan misschien lastiger nog bij z'n leverancier doen.

R5: Ja dat gaat niet.

MV: Want hoe zou jij denken over een centrale inkoop? Zou je daar tegen zijn of zou je dat wel positief in zien?

R5: Dat alles centraal ingekocht wordt?

MV: Nou, niet alles maar de producten waarbij het kan. Bijvoorbeeld ook dat ze zich daarop de Vlierstraat wat meer mee bezig houden en dat je daar hier wat minder mee van doen hebt.

R5: Dus dat wat wij hier doen, dat we dat helemaal naar de Vlierstraat doen bijvoorbeeld?

MV: Ja bijvoorbeeld, zeg maar ook kantoorartikelen of papier, dat kan je eigenlijk ook...

R5: Ja, kijk dat zou natuurlijk helemaal mooi zijn.

MV: Ja, dat als producten waarbij het mogelijk is, daar zou je wel positief in staan.

R5: Ja, als bijvoorbeeld iemand van tekenen heeft wat nodig en die stuurt het daar naar toe... Kijk gecontroleerd moet het daar toch worden, dus dat zou veel mooier zijn. Dat scheelt ook weer werk...

Als je dan iets minder personeel in wilt zetten, om te kijken waar kan je op bezuinigen ofzo, nou ja als je dat soort dingen wegneemt. Maar ik zou daarvan niet kunnen overzien wat de consequenties zijn als dat zo is. Kijk hier heb je meer contact met elkaar, weet je wel, en dan wordt het allemaal er buiten. Ja op zich, ik zou dat helemaal geen gek idee vinden om alles centraal te doen, want dan denk ik wat maakt het verschil, het moet hier ook ingevuld worden en alsnog daar naar toe. Als daar mensen zitten die dat kunnen en daar heel handig in zijn en ook direct controleren... Want kijk nu gaat het hierheen, dan moet het ook gecontroleerd worden dan moet het nog een keer gecontroleerd worden, dus dan heb je weer een schrijf minder.

MV: Ja, dus dan zou het bestellen waarschijnlijk ook sneller gaan.

R5: Ja, en kijk als de mensen die bestellen er maar van op aan kunnen dat het geleverd wordt, dat hun geen klachten hebben dat het allemaal te laat is of dat het niet goed is, dan wordt het natuurlijk een ander verhaal. Er vanuit gaan dat dat goed komt, dan denk ik doe het daar ginds naar toe.

MV: Oke nou, dat is goed om te horen. Dat was hem eigenlijk voor mij, ik weet niet of je verder nog vragen hebt?

De respondent wordt bedankt voor het gesprek en er wordt nog even nagepraat

Opmerking [MV38]: 5.41 Bestellen – gecontracteerd/niet-gecontracteerd

Opmerking [MV39]: 5.46 Centralisatie – structureren

Opmerking [MV40]: 5.42 Centralisatie – structureren

Opmerking [MV41]: 5.43 Efficiëntie – verminderen werkdruk

Opmerking [MV42]: 5.47 Decentralisatie – Rekening houden met omstandigheden

Opmerking [MV43]: 5.48 Centralisatie – structureren

Opmerking [MV44]: 5.44 Efficiëntie – hogere productiviteit

Opmerking [MV45]: 5.45 Centralisatie – beperkt zeggenschap locaties + gebrek aan draagvlak



Bijlage L: Leveranciersanalyse

Onderstaand is de leveranciersanalyse weergegeven, de in rood weergegeven leveranciers zijn de gecontracteerde leveranciers van het BC

Productgroep	Bedragen		Percentages
Kantoorartikelen	€	36.153	100,00%
HEUTINK HUIS BV T	€	24.238	67,04%
SNUVERINK TWEPA BV	€	2.988	8,26%
OFFICE SUPER	€	2.171	6,00%
RICOH DOCUMENT CENTER	€	1.195	3,31%
OFFICEFOOD B.V.	€	759	2,10%
LINKT EDUCATIEVE COMMUNICATIE	€	692	1,91%
BOL.COM	€	679	1,88%
MANUTAN BV	€	575	1,59%
DISCOUNT OFFICE	€	548	1,52%
MIJNWERKPLEKJE.NL	€	522	1,44%
OFFICE DEPOT INTERNATIONAL BV	€	518	1,43%
GOODSTORE NETHERLANDS BV	€	326	0,90%
LYRECO NEDERLAND B.V.	€	300	0,83%
CLIP4YOU	€	241	0,67%
RL SALES EN STAGE SUPPLIES	€	167	0,46%
CCV HOLLAND BV	€	109	0,30%
HAVOVWO.NL VOF	€	51	0,14%
HEUTINK PRIMAIR ONDERWIJS	€	51	0,14%
ZORG PLUS PUNT	€	24	0,07%
Sanitaire producten	€	19.084	100,00%
BEST DEAL B.V.	€	7.047	36,93%
HYSCON ZUID OOST GELDERLAND	€	6.147	32,21%
SNUVERINK TWEPA BV	€	5.191	27,20%
ZEP MANUFACTURING BV	€	497	2,60%
CARE CONCEPTS	€	201	1,06%
Papier	€	17.252	100,00%
PAPYRUS	€	13.484	78,16%
BLOXX BV	€	3.642	21,11%
PAPIER-STORE	€	126	0,73%
Drukwerk	€	12.130	100,00%
DRUKKERIJ TE SLIGTE BV	€	5.107	42,10%
HET UITGEEFHUIS	€	4.996	41,19%
DE SCHOOLKRANTDRUKKERIJ BV	€	1.328	10,94%
BONZET BOEKBINDERS V.O.F.	€	641	5,28%
PROSU MEDIA	€	59	0,49%
DRUKWERKDEAL	€	-	0,00%
Hardware	€	185.278	100,00%
SWITCH AUTOMATISERING BV	€	183.506	99,04%
CENTRUM MICROCOMP.APPL	€	661	0,36%
BILLINK BV	€	617	0,33%
TELEFOON-TAS.NL	€	299	0,16%
ISN-SERVICE	€	195	0,11%



Productgroep	Bedragen	Percentages
Printers en reproductieapparatuur	€ 92.733	100,00%
RICOH NEDERLAND B.V.	€ 92.697	99,96%
DIGITAL REVOLUTION BV	€ 36	0,04%
Personenvervoer	€ 82.678	100,00%
BROOKHUIS REIZEN BV	€ 63.142	76,37%
TER BEEK REIZEN	€ 13.211	15,98%
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	€ 3.819	4,62%
BROOKHUIS PERSONENVERVOER	€ 1.193	1,44%
TER DOEST	€ 845	1,02%
STAD TAXI HENGEL	€ 468	0,57%
Pakketreizen	€ 115.503	100,00%
LABRYS REIZEN	€ 35.284	30,55%
EUROPA SPECIAAL REIZEN BV	€ 30.820	26,68%
VOF REISKUNDIG.NL	€ 24.706	21,39%
TRAVEL INVENTIVE BV	€ 19.193	16,62%
WESTBOUNT TRAVEL.NL	€ 2.500	2,16%
ROUGE TRAVEL	€ 2.158	1,87%
CONNEXION TOURS	€ 843	0,73%
E&W-gebouwinstallaties en M&R-systemen	€ 252.452	100,00%
STRUKTON WORKSPHERE BV	€ 213.764	84,68%
BRUSCHE ELEKTROTECHNIEK	€ 18.101	7,17%
KROPMAN BV	€ 7.443	2,95%
ENGBERINK TECHN INSTALL BV	€ 6.435	2,55%
FUDURA BV	€ 4.082	1,62%
LASSCHE & KEIZER	€ 1.877	0,74%
HM INSTALLATIES	€ 480	0,19%
GEAS ENERGIEWACHT	€ 269	0,11%
Gereedschappen	€ 3.118	100,00%
HERMAN BUITELAAR BV MACHINEHANDEL	€ 2.613	83,81%
GEREEDSCHAP CENTRUM	€ 420	13,47%
BESTEN MACHINES BV	€ 85	2,72%
Afval	€ 22.026	100,00%
REMONDIS GROBBEN BV	€ 17.167	77,94%
RENEWI NEDERLAND BV	€ 4.154	18,86%
AFVALDIENST TWENTE	€ 630	2,86%
GOOS HORECA BV	€ 74	0,34%



Productgroep	Bedragen	Percentages
Voeding en ingrediënten	€ 72.004	100,00%
SLIGRO BV	€ 39.245	54,50%
BREUKERS SLIJTERIJ	€ 5.918	8,22%
BISTRO DE POSTKOETS	€ 4.349	6,04%
ContractGERS BROOD-BANKET	€ 2.872	3,99%
BEUNDERS BAKKERIJ	€ 2.563	3,56%
BROODBODE	€ 2.413	3,35%
CAFE-RESTAURANT EVERS	€ 1.875	2,60%
DSR FOOD ENSCHEDE	€ 1.710	2,37%
VRIELER A.J.J.	€ 1.426	1,98%
SLAGERIJ MARK WAGELAAR	€ 1.210	1,68%
BROODJESKAMPIOEN	€ 1.152	1,60%
BAKKERIJ OONK	€ 1.107	1,54%
EETCAFE T WOOLDRIK	€ 995	1,38%
DE BROODBODE HENGEL	€ 840	1,17%
MARKIES CATERING	€ 729	1,01%
FELLINI	€ 600	0,83%
HEMA BAKKERIJEN B.V.	€ 536	0,74%
BREUKERS DRANK & ZOETWAREN DIS	€ 511	0,71%
NIJHUIS WIJNHANDEL	€ 486	0,68%
HUMPHREY'S	€ 453	0,63%
IJSSALON HEININK	€ 225	0,31%
DOMINO'S DP OOST BV	€ 189	0,26%
DP OOST BV	€ 169	0,23%
LUNCH-TIME BROODJESZAAK	€ 135	0,19%
NOLLEN BROOD EN BANKETBAKKERIJ	€ 132	0,18%
BAM DESIGN CATERING EN FOTOGRAFIE	€ 117	0,16%
ONE STOP HORECA SHOP	€ 48	0,07%
Bloemen	€ 3.368	100,00%
BLOEMSIERKUNST MIMOSA	€ 2.816	83,60%
TUINCENTRUM.NL BV	€ 296	8,79%
COUNTRY LIFE	€ 257	7,62%
Schoolfotograaf	€ 9.683	100,00%
VANDENBERG ID	€ 9.408	97,16%
WILDEBOER M.	€ 275	2,84%
Schoonmaak	€ 299.395	100,00%
ASITO BV	€ 297.513	99,37%
NOVON SCHOONMAAK OOST BV	€ 408	0,14%
Q-ING CHEMICALS BV	€ 484	0,16%
QUATTROP B,V,	€ 990	0,33%

Tabel 7.14: leveranciersanalyse



Bijlage M: Aanvullend bureauonderzoek

De aanvullende informatie voor deze thesis is verkregen uit het inkoop- en aanbestedingsbeleid SCC en inkoophandboek van SCC.

Integriteit medewerkers en leveranciers

Met betrekking tot integriteit van de medewerkers en ondernemers heeft SCC een beleid opgesteld in haar inkoop- en aanbestedingsbeleid. Voor alle medewerkers die op enige moment zijn betrokken bij het inkoopproces geldt de beroepscode voor de inkoper van de NEVI met betrekking tot integriteit. Ondernemers worden getoetst op integriteit op basis van de volgende punten:

- ❖ "Het invullen van Eigen verklaring en deze te ondertekenen bij een aanbestedingsprocedure;
- ❖ Tevens verstrekt inschrijver bij de eigen verklaring een gedragsverklaring, die voldoet aan het gestelde in artikel 2.89, tweede lid Aw 2012;
- ❖ Het contractueel vastleggen dat de leverancier een Verklaring Omtrent Gedrag voor personen die fysiek op scholen aanwezig zullen zijn kan overleggen" (R. van Arnhem, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019).

Externe samenwerking

In het inkoophandboek van SCC wordt een uitspraak gedaan met betrekking tot samenwerking. SCC vindt het belangrijk dat in de specificatie fase van het inkoopproces door de onderwijsinstellingen wordt gekeken naar de mogelijkheid tot samenwerking met andere instelling of naar instellingen die reeds een contract hebben afgesloten voor dezelfde behoefte. Hierin wordt gesteld dat instellingen vaak dezelfde behoefte hebben en dat op deze manier geleerd kan worden van elkaars ervaringen en synergievoordelen behaald kunnen worden. De samenwerking tussen stichting, instellingen en leveranciers wordt op prijs gesteld met betrekking tot het leren van elkaar, elkaar versterken door kennisdeling en meedenken over inzetbaarheid van leerlingen bij uitvoerende werkzaamheden en het creëren van stageplekken (F. Jonker, persoonlijke communicatie, 27 mei 2019).

Gecoördineerd inkoopmodel

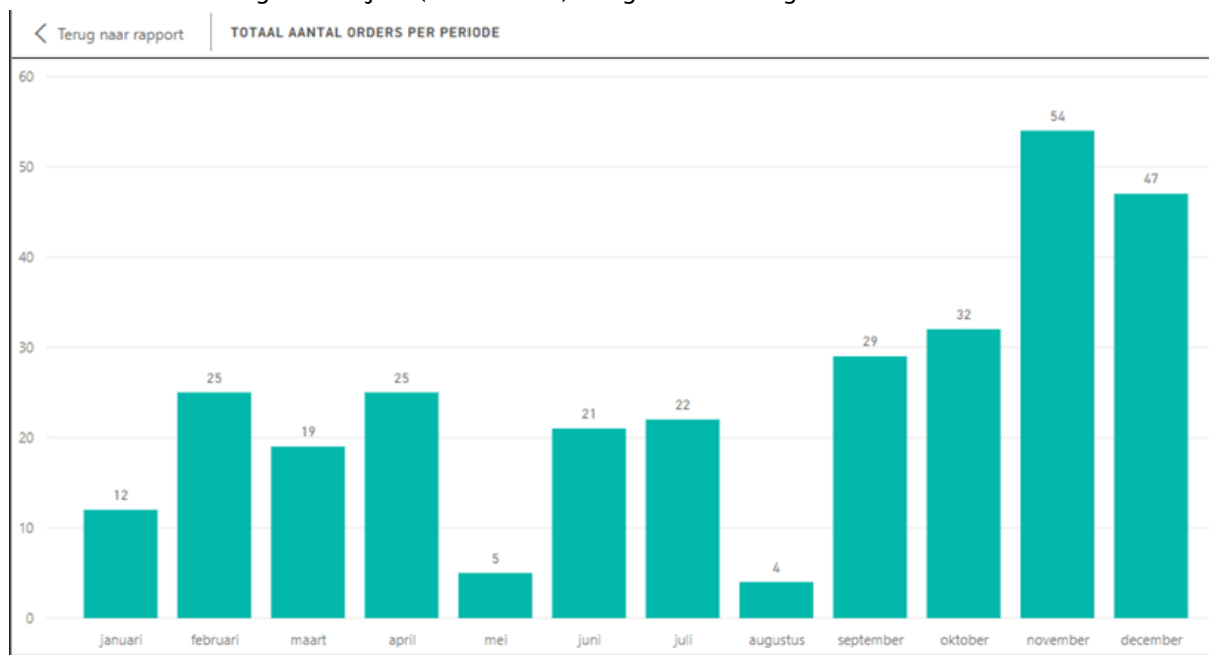
In het beleid wordt uitgegaan van een gecoördineerd inkoopmodel voor SCC en haar onderwijsinstellingen. Een belangrijke taak voor SCC hierin is het regisseren van de inkoopproces en de verantwoordelijkheid voor het correct opvolgen van het inkoopproces. De belangrijkste taken en verantwoordelijkheden voor de inkoopafdeling van SCC zijn de volgende:

- ❖ "Verantwoordelijk voor het opstellen en actualiseren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid;
- ❖ Kenniscentrum (Europees) aanbesteden en inkoopprocessen;
- ❖ Verantwoordelijk voor het aanleveren van managementinformatie op het gebied van inkoop, mede op basis van jaarlijks uit te voeren kwantitatieve inkoop- en spendanalyse;
- ❖ Ondersteunend bij alle Nationaal en Europese aanbestedingstrajecten;
- ❖ Initiëren en actualiseren van contractbeheer/managementsysteem;
- ❖ Invoeren en onderhouden van contractmanagementsysteem (periodieke contractevaluatie);
- ❖ Contactpunt voor afstemming van beleid, processen en aanbestedingstrajecten;
- ❖ Opstellen en bijhouden van de aanbestedingskalender en inkoopactieplan" (R. van Arnhem, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019).



Bijlage N: Aantal bestellingen via Baseware

Onderstaand in de grafiek is het aantal geplaatste bestellingen per maand in Baseware te zien. Te zien is dat vanaf het huidige schooljaar (2018–2019) het gebruik is toegenomen.



Grafiek 8.1: aantal bestellingen via Baseware



Bijlage O: Bijdrage scenario's aan doelstellingen SCC

Scenario 1

Doelstelling 1: goed organiseren en borgen van de inkoopprocessen – In de gehele periode zorgt de strategisch/tactisch inkoper dat de heringerichte inkoopfunctie goed georganiseerd is en hij/zij borgt dat deze processen naar wens worden uitgevoerd.

Doelstelling 2: Positieve bijdrage in de vorm van kostenbesparingen – De eenduidige bestelprocedure via Baseware voor alle locaties, zorgt ervoor dat elke productgroep één leveranciers kan worden gecontracteerd. Dit zorgt voor het bundelen van inkoopvolumes en een reductie van facturen, dit draagt bij aan kostenbesparing. Echter, moet hierbij wel vermeldt worden dat het verwerven van een strategisch/tactisch inkoper en het geven van trainingen aan decentrale bestellers geld kost.

Doelstelling 5: Goede en betrouwbare leveranciersrelaties – De strategisch/tactisch inkoper gaat zich bezig houden met de relaties met de leveranciers. In de opstartperiode heeft dit betrekking op het maken van nieuwe afspraken en later betreft dit het onderhouden van de relatie.

Doelstelling 7: Goede en betrouwbare relaties met interne klanten – Voor de decentrale bestellers is het van belang een goede band op te bouwen met de interne medewerkers. De decentrale besteller is het aanspreekpunt op de locatie, wat maakt dat het belangrijk is dat er een goede relatie is tussen decentrale besteller en medewerkers.

Doelstelling 8: Gedegen marktkennis – Het verspreiden van inkoopkennis naar decentrale bestellers en het delen van kennis over ontwikkeling van inkoopactiviteiten naar de medewerkers zorgt voor een grotere marktkennis binnen het BC.

Scenario 2

Doelstelling 1: goed organiseren en borgen van de inkoopprocessen – De operationele en strategisch/tactisch inkoper zorgen dat de herinrichting van de inkoopfunctie goed georganiseerd en geborgd wordt. Wanneer de herinrichting volledig is geïmplementeerd en de strategisch/tactisch inkoper niet meer nodig is, blijft de operationele inkoper dit borgen.

Doelstelling 2: Positieve bijdrage in de vorm van kostenbesparingen – Met het verwerven van de operationele inkoper wordt gezorgd voor eenduidige processen, waardoor contracten gebundeld kunnen worden. Het centrale bestellen zorgt voor het bundelen van het inkoopvolume en factuurreductie. Dit draagt in positieve vorm bij aan kostenbesparingen. Echter, moet hier wel bij vermeldt worden dat het verwerven en aannemen van een operationele en strategisch/tactisch inkoper geld kost.

Doelstelling 3 : Een hogere kwaliteit van de ingekochte goederen en diensten met daarbij aandacht voor duurzaamheidsaspecten – De operationele inkoper focust zich volledig op het recht- en doelmatig inkopen van producten. De twee inkopers samen kijken naar de kwaliteit en aandacht voor duurzaamheid van de leveranciers. Door de kennis en volledige focus van de operationele inkoper, kan deze kwaliteit en aandacht geborgd worden.

Doelstelling 5: Goede en betrouwbare leveranciersrelaties – De strategisch/tactisch inkoper kan zich bezig houden met de relaties met de leveranciers. In de opstartperiode heeft dit betrekking op het maken van nieuwe afspraken en later betreft dit het onderhouden van de relatie. De operationele inkoper heeft door de dagelijkse activiteit met bestellen ook contact met de leveranciers.

Doelstelling 8: Gedegen marktkennis – Met het verwerven van een operationele en strategisch/tactisch inkoper wordt marktkennis in huis gehaald. Doordat medewerkers op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen van inkoopactiviteiten doen zij ook een stukje marktkennis op.



Bijlage P: Onderbouwing financiële consequenties

Scenario 1

Strategisch/tactisch inkoper – Voor de strategisch/tactisch inkoper is een maand salaris van €4053 vastgesteld (Indeet, 2019–b). Het totaalbedrag aan kosten is op basis van één jaar.

Introduceren nieuwe strategie – De introductie van de nieuwe strategie aan de medewerkers vergt uren van het management van het BC en de medewerkers op de locaties. Vanuit wordt gegaan dat de introductie van de nieuwe strategie 1 uur van elke medewerker kost, dit betreft toelichting op de nieuwe strategie, maar ook de mogelijkheid tot het stellen van vragen over de nieuwe strategie.

Training decentrale bestellers – Het trainen van de decentrale medewerkers vergt uren van de decentrale bestellers en wordt gedaan door de strategisch/tactisch inkoper. Dit betreft 4 weken lang 5 uur per week. Na deze 4 weken zijn de decentrale bestellers voorzien van alle benodigde kennis om in de operatie aan de slag te kunnen. De loonkosten voor deze medewerkers worden op €30,00 per uur gesteld, dit is een aanname die is gedaan op basis van een berekening van het hoofd financieel van het BC.

Training hoofd kantine – Het trainen van het hoofd kantine wordt door de strategisch/tactisch inkoper opgepakt en vergt uren van het hoofd kantine. Deze training vereist minder inspanning omdat deze persoon voor één productgroep bij één gecontracteerde leverancier besteld. Deze training betreft 4 weken lang 2 uur per week. De loonkosten voor deze medewerker wordt op €30,00 per uur gesteld, dit is een aanname die is gedaan op basis van een berekening van het hoofd financieel van het BC.

Gebruik nieuwe strategie – Wanneer de decentrale bestellers getraind zijn en de nieuwe strategie voor het BC in gebruik gaat binnen het BC, wordt dit gecommuniceerd naar de medewerkers op de locaties. Verwacht wordt dat dit 1 uur tijd van elke medewerker kost, dit betreft toelichting op het gebruik van de nieuwe strategie en vragen. Deze communicatie wordt verzorgd door de strategisch/tactisch inkoper, de decentrale besteller per locatie is hierbij aanwezig op de eigen locatie.

Periodiek bijeenkomen – Nadat de decentrale bestellers volledig zijn ingewerkt in de heringericht inkoopfunctie blijven zij maandelijks bijeenkomen met de strategisch/tactisch inkoper. Met het organiseren van deze bijeenkomsten worden de decentrale bestellers constant op de hoogte gebracht van nieuwe ontwikkelingen, wordt geëvalueerd en kan waar nodig worden bijgestuurd.

Facturen buiten Baseware – Dit betreffen de facturen die niet via Baseware zijn binnen gekomen of automatisch gematched zijn via Baseware. SCC rekent €50 per factuur voor facturen die handmatig gematched moeten worden. Uit interne informatie over 2018 blijkt dat op de Bruggertstraat 1183 en op de Van der Waalslaan 1463 facturen niet automatisch gematched zijn via Baseware. De aanname wordt gedaan dat voor 10% van deze facturen geldt dat de fout bij de leverancier ligt. Dit aantal wordt afgetrokken van het totale aantal facturen. Voor de implementatie wordt aangenomen dat het 2 maanden kost om een strategisch/tactisch inkoper aan te nemen en kennis te laten maken met de organisatie. Hierna duurt het 1 maand om de decentrale bestellers in te werken. Deze 3 maanden zijn gerekend als maanden waarin facturen buiten Baseware blijven gaan. Na deze 3 maanden wordt aangenomen dat 20% van de facturen niet via Baseware gaan of automatisch gematched worden. In jaar 2 wordt deze aanname gedaan op 10% van de facturen.

Facturen binnen Baseware – Na aftrek van bovenstaande facturen die niet via Baseware zijn gegaan of niet automatisch gematched via Baseware blijven de facturen die binnen Baseware worden afgehandeld over.



Scenario 2

Strategisch/tactisch inkoper – Voor de strategisch/tactisch inkoper is een maand salaris van €4053 vastgesteld (Indeed, 2019–b). Het totaalbedrag aan kosten is op basis van één jaar.

Operationeel inkoper – Voor de operationeel inkoper is een maand salaris van €2861 vastgesteld (Indeed, 2019–a). Het totaalbedrag aan kosten is op basis van één jaar.

Introduceren nieuwe strategie – De introductie van de nieuwe strategie aan de medewerkers vergt uren van het management van het BC en de medewerkers op de locaties. Vanuit wordt gegaan dat de introductie van de nieuwe strategie 1 uur van elke medewerker kost, dit betreft toelichting op de nieuwe strategie en de mogelijkheid tot het stellen van vragen over de nieuwe strategie.

Training hoofdkantine – Het trainen van het hoofd kantine wordt door de operationeel inkoper opgepakt en vergt uren van het hoofd kantine. Deze training heeft een lage inspanning omdat deze persoon voor één productgroep bij één gecontracteerde leverancier besteld. Deze training betreft 4 weken lang 2 uur per week. De loonkosten voor deze medewerker wordt op €30,00 per uur gesteld, dit is een aanname die is gedaan op basis van een berekening van het hoofd financieel van het BC.

Gebruik nieuwe strategie – Wanneer de strategisch/tactisch en operationele inkoper volledig zijn ingebed in de organisatie kan de nieuwe strategie voor het BC in gebruik gaan binnen het BC. Voor de wijze waarop de strategie gebruik moet gaan worden, gaan de strategisch/tactisch en operationele inkoper op de locaties langs voor toelichting. Verwacht wordt dat dit 1 uur tijd van elke medewerker kost, dit betreft toelichting op het gebruik van de nieuwe strategie en de mogelijkheid tot het stellen van vragen.

Facturen buiten Baseware – Dit betreffen de facturen die niet via Baseware zijn binnen gekomen of automatisch gematched zijn via Baseware. SCC rekent €50 per factuur voor facturen die handmatig gematched moeten worden. Uit interne informatie over 2018 blijkt dat op de Bruggertstraat 1183 en op de Van der Waalslaan 1463 facturen niet automatisch gematched zijn via Baseware. De aanname wordt gedaan dat voor 10% van deze facturen geldt dat de fout bij de leverancier ligt. Dit aantal wordt afgetrokken van het totale aantal facturen. Voor de implementatie wordt aangenomen dat het 2 maanden kost om de operationele en strategisch/tactisch inkoper aan te nemen en kennis te laten maken met de organisatie. Deze 2 maanden zijn gerekend als maanden waarin facturen buiten Baseware blijven gaan. Na deze 2 maanden wordt aangenomen dat 10% van de facturen niet via Baseware gaan of automatisch gematched worden. In jaar 2 wordt deze aanname gedaan op 5% van de facturen.

Facturen binnen Baseware – Na aftrek van bovenstaande facturen die niet via Baseware zijn gegaan of niet automatisch gematched via Baseware blijven de facturen die binnen Baseware worden afgehandeld over.

Voor beide scenario's zijn de loonkosten van de decentrale bestellers buiten beschouwing gelaten. Dit met de reden dat deze medewerkers al bij de BC op de loonlijst staan.



Bijlage Q: Beoordeling scenario's

Standaardisatie en uniformiteit

Scenario 1 – De decentrale bestellers worden getraind om op de gewenste manier bestellingen te plaatsen en er wordt periodiek samen gekomen om deze kennis te behouden en waar nodig te vergroten. Dit moet zorgen voor standaardisatie en uniformiteit. Doordat met meerdere bestellers op meerdere locaties wordt gewerkt blijft de kans aanwezig dat één van de bestellers zich niet aan de afspraken houdt en dit niet direct wordt opgemerkt. Deze kans wordt aanwezig geacht door de weerstand die in de huidige situatie wordt ervaren. Dit criterium is beoordeeld met 2 punten.

Scenario 2 – De operationele inkoper heeft ervaring binnen de inkoop en krijgt instructies van de wijze waarop de inkoopfunctie binnen het BC moet worden ingericht. Doordat één persoon zich bezig houdt met het plaatsen van bestellingen gebeurt dit telkens op dezelfde wijze. De strategisch/tactisch inkoper houdt toezicht zodat zeker is dat op de goede wijze besteld wordt. Dit criterium is beoordeeld met 3 punten.

Rechtmatig- en doelmatigheid

Scenario 1 – Doordat de bestellingen versnipperd in de organisatie worden uitgevoerd, is het de taak aan de strategisch/tactisch inkoper om zicht te houden op het recht- en doelmatig inkopen. Door het bestellen via Baseware wordt voor een groot deel rechtmatig ingekocht, echter moet dit wel in de gaten worden gehouden. Het doelmatig inkopen is een taak van de strategisch/tactisch inkoper, dit is ook aanbod gekomen onder het kopje leveranciers in hoofdstuk 6.2. Voor dit criterium geldt dat de kans aanwezig is dat decentrale bestellers weerstand bieden en bij andere leveranciers gaan inkopen, wat de rechtmatigheid schaadt. Dit criterium wordt beoordeeld met 2 punten.

Scenario 2 – Het bestellen van producten gebeurt door de operationele inkoper voor geheel BC. Deze persoon is ervaren en geïnstrueerd met de richtlijnen van het BC, wat betekent dat deze persoon bij de juiste leveranciers inkoopt. Ook heeft deze persoon zicht op alle bestellingen die worden gedaan, waardoor hij/zij de strategisch/tactisch inkoper kan inlichten wanneer hij/zij het idee heeft dat er misschien aanbesteedt moet worden. Met de operationele inkoper kan de rechtmatigheid binnen het BC worden geborgd. Het doelmatig inkopen is een taak van de strategisch/tactisch inkoper, dit is ook aanbod gekomen onder het kopje leveranciers in hoofdstuk 6.2. Met scenario twee kan volledige recht- en doelmatigheid worden behaald, dit criterium is beoordeeld met 3 punten.

Inspanning implementatie

Scenario 1 – Voor de implementatie van scenario 1 is het voor het BC de taak om een strategisch/tactisch inkoper te verwerven. Wanneer deze strategisch/tactisch inkoper is verworven, is het belangrijk dat deze bekend wordt met de organisatie, het inkoopbeleid van SCC en het bestelsysteem, dit vereist inspanning van het BC. Dit criterium is beoordeeld met 2 punten.

Scenario 2 – Voor het tweede scenario is het aan het BC de taak om een operationeel en strategisch/tactisch inkoper te verwerven. Voor deze beide inkopers geldt dat het BC hen bekend moet laten worden met de organisatie. Ook is het belangrijk dat deze inkopers op elkaar ingespeeld raken en een korte communicatielijn onderhouden. De inspanning die het BC moet verlenen voor dit scenario is gemiddeld, omdat twee inkopers verworven moeten worden en deze beide van informatie moeten worden voorzien. Dit criterium is beoordeeld met 1 punt.



Bijdrage oplossen knelpunten

Scenario 1 – Met de implementatie van scenario 1 worden de decentrale bestellers voorzien van informatie met betrekking tot standaarden, aannemen van behoeftes van medewerkers, beheersing van het bestelsysteem, welke leveranciers gecontracteerd zijn, waar de prijzen in Baseware op gebaseerd zijn en welke productgroepen op welke grootboekomschrijving geboekt moet worden. Hiermee wordt beoogt dat de bestellers Baseware beter gaan begrijpen en alle mogelijkheden uit het bestelsysteem kennen. Dit moet zorgen voor het wegnemen van het knelpunt met betrekking tot gebruiksonvriendelijkheid van Baseware, onwetendheid over de samenstelling van prijzen en geen kennis van de wijze waarop bij leveranciers die niet in Baseware staan besteld kan worden via Baseware. De onwetendheid met betrekking tot bijkomende kosten wanneer buiten Baseware wordt besteld wordt naar alle medewerkers gecommuniceerd. Het knelpunt te weinig leveranciers in Baseware wordt niet opgelost, maar de mogelijkheid om te bestellen via Baseware bij een leverancier die niet als gecontracteerde leverancier in Baseware staat wordt uitgelegd. Het knelpunt met betrekking tot lange levertijden wordt niet opgelost met de implementatie van dit scenario. De medewerkers moeten leren om vooruit te denken in de benodigde behoefte. Dit criterium wordt beoordeeld met 2 punten.

Scenario 2 – Met de implementatie van scenario 2 is geen van de huidige bestellers meer bevoegd om te bestellen. Dit betekent dat de knelpunten met betrekking tot gebruiksonvriendelijkheid, te weinig leveranciers en geen kennis van op welke wijze producten van niet-gecontracteerde leveranciers via Baseware wegvallen, maar niet worden opgelost. De onwetendheid met betrekking tot bijkomende kosten wanneer buiten Baseware wordt besteld wordt naar alle medewerkers gecommuniceerd, net zoals de samenstelling van prijzen in Baseware. De kennis met betrekking tot de prijzen is niet direct relevant voor de medewerkers, maar is goed om besproken te hebben met de medewerkers. Het knelpunt met betrekking tot lange levertijden wordt niet opgelost met de implementatie van dit scenario. De medewerkers moeten leren om vooruit te denken in de benodigde behoefte. Dit criterium wordt beoordeeld met 1 punten.

Bijdragen wensen SCC

De volgende wensen heeft SCC voor de herinrichting van de inkoopfunctie: verwerven juiste kennis en kunde, goede communicatie en uitdraging inkoopbeleid en het terugdringen van leveranciers.

Scenario 1 – De wens voor de verwerving van kennis en kunde binnen het BC wordt voldaan door het verwerven van een strategisch/tactisch inkoper. Echter, moet hier wel bij vermeldt worden dat wanneer deze strategisch/tactisch inkoper niet meer nodig is binnen het BC deze kennis en kunde verdwijnt. De wens voor een verbeterde communicatie en uitdraging van het inkoopbeleid wordt voldaan door middel van het begrijpelijk maken van documentatie voor de medewerkers en het op de hoogte houden van ontwikkelingen binnen de inkoop. Het terugdringen van de leveranciersaantallen wordt opgepakt door de strategisch/tactisch inkoper. Dit criterium wordt beoordeeld met 2 punten.

Scenario 2 – De wens voor de verwerving van kennis en kunde binnen het BC wordt voldaan met het verwerven van een operationeel en strategisch/tactisch inkoper. Wanneer de herinrichting van de inkoopfunctie is volbracht en de strategisch/tactisch inkoper niet meer nodig is, blijft de kennis en kunde binnen het BC door middel van de operationele inkoper. De wens voor een verbeterde communicatie en uitdraging van het inkoopbeleid wordt voldaan door middel van het begrijpelijk maken van documentatie voor de medewerkers en het op de hoogte houden van ontwikkelingen binnen de inkoop. Het terugdringen van de leveranciersaantallen wordt opgepakt door de strategisch/tactisch inkoper. Dit criterium wordt beoordeeld met 3 punten.



Bijdrage oplossen onzuiverheden

Scenario 1 – Uit het bureauonderzoek blijkt dat de functie van aanvrager en ontvanger in de huidige situatie nog geaccepteerd is, maar dat SCC hier liever vanaf wil. Om direct aan deze wens te voldoen is het belangrijk dat de decentrale besteller binnen de locatie en ander persoon is dan de ontvanger. Dit is mogelijk wanneer voor ontvanger ook een medewerker wordt aangewezen. Echter blijft de kans bestaan dat de aanvrager ook de producten ontvangst, hier is namelijk geen dagelijks zicht op. Dit criterium wordt beoordeeld met 2 punten.

Scenario 2 – Zoals bij scenario 1 aangeven wil SCC graag van de combinatierol aanvrager/ontvanger af. Met de implementatie van dit scenario is dit aan de orde. De producten worden namelijk door de centrale besteller besteld en vervolgens op de locatie waar de behoefte vandaan komt afgeleverd. Op de afleverlocatie worden de producten ontvangen en geregistreerd. Dit criterium wordt beoordeeld met 3 punten.



Bijlage R: Implementatieplan

Actie	Verantwoordelijke	Tijd
VOORBEREIDING		
Inlichten locaties + huidige bestellers m.b.t. nieuwe strategie - Er moet bij de locaties langs worden gegaan om de nieuwe strategie toe te lichten. - Belangrijk dat alle medewerkers worden betrokken om weerstand te voorkomen. - Huidige bestellers informeren over de verandering + verdwijning van taken binnen functies.	Management BC	Week 36 2 sep t/m 8 sep
Verwerven strategisch/tactisch inkoper - Plaatsen van een vacature voor een strategisch/tactisch inkoper. - Voeren van sollicitatiegesprekken met mogelijke kandidaten. - Aannemen van strategisch/tactisch inkoper.	Management BC	Week 36 t/m 39 2 sep t/m 29 sep
Intern verwerven kandidaten decentrale besteller op locatie - Huidige bestellers + andere mogelijke kandidaten benaderen voor interne functie. - Voeren van gesprekken met kandidaten. - Keuze voor decentrale bestellers.	- Management BC - Locatiedirecteuren	Week 36 t/m 39 2 sep t/m 29 sep
Opstellen KPI's eerste jaar - KPI m.b.t. standaardiseren en uniformeren inkoopfunctie. - KPI m.b.t. afname bestellingen buiten Baseware. - KPI m.b.t. reductie leveranciers. - KPI m.b.t. besparingen. - N.a.v. uitkomsten KPI's verbeterplan opstellen.	Management BC	Week 37 t/m 38 9 sep t/m 22 sep Week 22 t/m 23 25 mei t/m 7 jun
REALISATIE		
Inkoper bekend laten worden met de organisatie - Interne documentatie voorleggen. - Kennis laten maken met de locaties en de werkwijze op de locaties. - Kennis laten maken met Baseware. - Gesprekken voeren met het management van het BC. - Gesprekken voeren met locatiedirecteuren. - Gesprekken voeren met de medewerkers in de operatie.	- Management BC - Locatiedirecteuren	Week 40 t/m 43 30 sep t/m 27 okt
Ontwikkeling herinrichting inkoopfunctie - Ontwikkeling standaard templates bestelroute. - Ontwikkeling documentatie nieuwe strategie.	Strategisch/tactisch inkoper	Week 44 t/m 46 28 sep t/m 17 nov



Trainen decentrale bestellers • Scholen m.b.t. kennis van inkoop. • Afspreken van standaarden. • Wijze van ontvangen behoefte medewerker. • Wijze van het plaatsen van een bestelling. • Beheersing bestelsysteem. • Informeren gecontracteerde leveranciers. • Toelichting totstandkoming prijzen in Baseware. • Juiste grootboekomschrijvingen. • Inzichtelijk maken kosten voor het bestellen buiten Baseware.	• Strategisch/tactisch inkoper	Week 44 t/m 47 28 okt t/m 24 nov
Trainen hoofd kantine • Scholen m.b.t. kennis van inkoop. • Afspreken van standaarden. • Wijze van het plaatsen van bestellingen. • Beheersing bestelsysteem. • Toelichting totstandkoming prijzen in Baseware. • Inzichtelijk maken kosten voor het bestellen buiten Baseware.	• Strategisch/tactisch inkoper	Week 44 t/m 47 28 okt t/m 24 nov
Informatievoorziening richting de medewerkers • Introductie nieuwe bestelroute. • Introductie standaard templates. • Introductie decentrale besteller. • Inzichtelijk maken kosten voor het bestellen buiten Baseware. • Toelichting op vooruit denken in behoefte m.b.t. het op tijd ontvangen van producten.	• Strategisch/tactisch inkoper • Decentrale besteller	Week 47 18 nov t/m 24 nov
Leveranciers reductie • In kaart brengen gecontracteerde leveranciers. • Bundelen contracten voor zelfde productgroep. • Contracteren leveranciers productgroepen zonder gecontracteerde leverancier. • Afspraken leveranciers m.b.t. reductie facturen.	• Strategisch/tactisch inkoper	Week 48 t/m 4 25 nov t/m 26 jan
NAZORG		
Periodieke bijeenkomsten strategisch/tactisch inkoper en decentrale bestellers • Up-to-date houden ontwikkelingen binnen de inkoop van het BC en SCC. • Scholing m.b.t. nieuwe kennis inkoop. • Evaluatie herinrichting inkoopfunctie. • Evaluatie KPI's.	• Strategisch/tactisch inkoper	Maandelijks vanaf week 47
Periodieke informatievoorziening richting de medewerkers • Up-to-date houden ontwikkelingen binnen de inkoop	• Strategisch/tactisch inkoper	Maandelijks vanaf week 47



van het BC en SCC + begrijpelijk maken van documentatie. • Evaluatie herinrichting inkoopfunctie. • Evaluatie KPI's.		
Relatie decentrale bestellers en medewerkers • Up-to-date houden medewerkers status bestelling. • Evaluatie herinrichting inkoopfunctie.	• Decentrale bestellers	<i>Dagelijks vanaf week 47</i>
Contact leveranciers • Onderhouden relaties met leveranciers. • Analyseren leveranciersprestaties.	• Strategisch/tactisch inkoper	<i>Maandelijks vanaf week 4</i>

Tabel 7.15: implementatieplan

