

---

Lotte van Weert

---

# Stap voor stap naar een professionele facilitaire inkoop





|                          |                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Auteur:                  | Lotte van Weert                                                                  |
| Studentnummer:           | 349835                                                                           |
| Uitgave:                 | Doetinchem, 2017                                                                 |
| Opdrachtgever:           | Betaald Voetbal De Graafschap B.V.<br>Lijsterbeslaan 101-A<br>7004 GN Doetinchem |
| Contactpersoon:          | Dhr. P. Steverink                                                                |
| Onderwijsinstelling:     | Saxion Hogeschool                                                                |
| Academie:                | Hospitality Business School                                                      |
| Opleiding:               | Facility Management                                                              |
| Module:                  | Thesis – T.HBS.37178                                                             |
| Eerste examiner:         | Mevr. B. de Vries                                                                |
| Tweede examiner:         | Dhr. K. Blokhuis                                                                 |
| Onderzoekdocent:         | Mevr. J. Hoogwijk                                                                |
| Plaats en datum uitgave: | Deventer, 12 juni 2017                                                           |



## Voorwoord

Deze periode februari 2017 tot en met juni 2017 heeft in het teken gestaan van het schrijven van mijn thesis. Het schrijven van de thesis, wat als afsluiting wordt beschouwd van de HBO opleiding Facility Management aan Saxion Hogeschool, te Deventer, is door mij afgerond bij Betaal Voetbal De Graafschap B.V. te Doetinchem.

Tijdens het eerste kennismakingsgesprek met Pim Steverink, manager facilitaire zaken bij De Graafschap, gaf hij aan een vraagstuk te hebben liggen binnen de facilitaire inkoop van De Graafschap. Gezien mijn achtergrond met de minor Inkoopmanagement sprak mij dit vraagstuk direct aan. Ik heb het vraagstuk samen met Pim verder uitgewerkt en ben ik februari 2017 gestart met mijn onderzoek.

Door het afnemen van verschillende interviews heb ik mijzelf verder ontwikkeld in het voeren van gesprekken met diverse mensen. Verder vond ik het erg lastig om met de meningen van verschillende respondenten om te gaan, maar ik heb uiteindelijk een goede middenweg weten te vinden. Ik hoop dat het advies een waardevolle aanvulling is voor huidige werkzaamheden van De Graafschap.

Graag wil ik een aantal mensen persoonlijk bedanken. Allereerst wil ik Pim Stervink bedanken voor de kans en het vertrouwen die hij mij heeft gegeven om dit onderzoek uit te voeren, maar ook voor de tussentijdse feedback en de begeleiding. Verder wil ik de gehele organisatie bedanken voor de medewerking en de informatie die zij mij hebben gegeven. Ook wil ik de collega Betaald Voetbal Organisaties bedanken voor de medewerking en de vertrouwelijke informatie die zij mij hebben gegeven tijdens de interviews.

Daarnaast wil ik mevrouw de Vries, eerste examiner, bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn thesis. Meneer Blokhuis wil ik ook bedanken voor de mede-beoordeling van mijn ingeleverde stukken.

Als laatste wil ik mijn vriend, ouders, familie, vrienden en studiegenoten bedanken voor de ondersteuning, hulp en afleiding!

Ik heb met plezier deze thesis geschreven voor De Graafschap.

Doetinchem,  
12 juni 2017  
Lotte van Weert

## Managementsamenvatting

Betaald Voetbal De Graafschap B.V. (in vervolg: De Graafschap) is sinds eind 2006 een Betaald Voetbal Organisatie waarbij de *core business* het beoefenen van voetbal is. De Graafschap haalt een groot deel van haar inkomsten uit sponsorinkomsten en gaat daarom bewust met geld om. Binnen de organisatie van De Graafschap bestaat een facilitaire afdeling die onder andere verantwoordelijk is voor de facilitaire inkoop. Een aantal jaar geleden was De Graafschap, door diverse redenen genooddaakt, om de facilitaire inkoop opnieuw op te zetten. Hierdoor is de huidige wijze van inkopen ontstaan, namelijk de financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers dienen zelf initiatief te nemen om inkopen te doen. Echter is het noodzakelijk dat zij vooraf toestemming hebben van de manager facilitaire zaken. In deze situatie bestaat geen standaard inkoop/bestelprocedure voor de financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers. Vanuit deze huidige situatie komen vraagstukken naar boven met betrekking tot efficiëntie en kostenbesparing. In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op onderstaande adviesvraag, namelijk:

### 1. Op welke wijze kan de facilitaire inkoop van De Graafschap geprofessionaliseerd worden?

Het opgestelde adviesdoel van dit onderzoek luidt als volgt, een bijdrage leveren aan de professionalisering van de facilitaire inkoop binnen De Graafschap.

Het is onderzoek bestaat uit een deskresearch en veldonderzoek. Binnen deskresearch zijn cijfermatige inkoop gegevens geanalyseerd en omgezet in een spendanalyse. Het veldonderzoek is gedaan in de vorm van interviews, waarbij de vooraf opgestelde interviewgide gebaseerd is op de operationaliseren van kernbegrippen. Deze vloeien voort uit de gevonden literatuur in het theoretisch kader. Het theoretisch kader is bestemd als stevige fundering voor dit onderzoek.

Het veldonderzoek is opgedeeld in een intern-en extern onderzoek. Waarbij intern 7 financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ondervraagd zijn over de huidige-en gewenste situatie van de facilitaire inkoop binnen De Graafschap. Voor het externe onderzoek zijn 4 collega Betaald Voetbal Organisaties ondervraagd over de succes-en faalfactoren van de bestelroute.

In de spendanalyse is de huidige verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume nauwkeurig onderzocht en vergeleken met de opgestelde vuistregel. Uit de spendanalyse kan geconcludeerd worden dat er enige disbalans is in de verhouding van leveranciers. Uit de interviews van de huidige situatie kan eenduidig geconcludeerd worden dat financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers behoefte hebben aan structuur en documentatie van richtlijnen, processen en procedures. In de huidige situatie zijn processen en procedures niet vastgelegd, waardoor elk persoon binnen De Graafschap bevoegd is om in te kopen. Daarnaast ontbreken de afspraken met leveranciers en de controle over de daadwerkelijk inkopen. Het daadwerkelijk uitvoeren van controle over producten kan nauwelijks aangezien geen voorraad bijgehouden wordt in een magazijn.

Voor de gewenste situatie wordt de voorkeur gegeven aan het documenteren van richtlijnen, processen en procedures, daarnaast ook het bijhouden van de voorraad in een magazijn. Het documenteren van richtlijnen, processen en procedures kan in de mappenstructuur van De Graafschap, maar ook in een FMIS-systeem. Daarnaast kan het hele inkoopproces, inclusief voorraadbeheer geautomatiseerd worden in een FMIS-systeem.

Uit het externe onderzoek bij collega Betaald Voetbal Organisaties komt naar voren dat de ene collega Betaald Voetbal Organisatie verder is binnen de professionalisering van de facilitaire inkoop dan de andere. Zo werkt de ene met een FMIS-systeem, terwijl de ander alles gedocumenteerd heeft in een mappenstructuur binnen het eigen netwerk.

Vanuit de gevonden resultaten en opgestelde conclusies kan geconcludeerd worden dat De Graafschap een stap kan gaan zetten binnen de professionalisering van de facilitaire inkoop. Deze stap is in drie verschillende scenario's weergegeven, waarna er middels een beoordelingsmatrix een keuze is gemaakt. Om te voldoen aan de wensen en behoeftes van de financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers dienen de richtlijnen, processen en procedures in kaart gebracht en gedocumenteerd te worden. Geadviseerd wordt om een ruimte te zoeken waar het magazijn gerealiseerd kan worden en de voorraad bij beheerd wordt. Om aan de behoeftes te voldoen is het noodzakelijk dat één persoon aangewezen wordt die verantwoordelijk is voor de inkopen. Verder om richtlijnen, processen en procedures, die voortvloeien uit de bestelroute van de facilitaire inkoop, te documenteren in een mappenstructuur van het computernetwerk van De Graafschap.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat de opgestelde scenario's op elkaar aansluiten. Wanneer het opgestelde advies volledig geïmplementeerd is, kan beoordeeld worden op welk termijn het realistisch is om de volgende stap te gaan zetten binnen de professionalisering van de facilitaire inkoop. Op dit moment is het belang van het behouden van de doelgroep groter dan de inhaalslag maken binnen de professionalisering van de facilitaire inkoop.

## Inhoudsopgave

|           |                                             |           |
|-----------|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inleiding .....</b>                      | <b>8</b>  |
| 1.1       | Achtergrondinformatie .....                 | 8         |
| 1.2       | Aanleiding.....                             | 8         |
| 1.3       | Managementvraagstuk .....                   | 9         |
| 1.4       | Adviesdoel-en vraag .....                   | 9         |
| 1.5       | Onderzoeksdoel- en vragen .....             | 9         |
| 1.5.1     | Hoofdvraag 1 .....                          | 10        |
| 1.5.2     | Hoofdvraag 2 .....                          | 10        |
| 1.5.3     | Hoofdvraag 3 .....                          | 10        |
| 1.5.4     | Hoofdvraag 4 .....                          | 11        |
| 1.6       | Leeswijzer .....                            | 11        |
| <b>2.</b> | <b>Theoretisch kader.....</b>               | <b>12</b> |
| 2.1       | Literatuuronderzoek.....                    | 12        |
| 2.1.1     | Inkoop .....                                | 12        |
| 2.1.2     | Procesmanagement .....                      | 13        |
| 2.1.3     | Procesbeheersing .....                      | 14        |
| 2.1.4     | Relatie kernbegrippen .....                 | 15        |
| <b>3.</b> | <b>Methodologische verantwoording .....</b> | <b>16</b> |
| 3.1       | Hoofd-en deelvragen .....                   | 16        |
| 3.2       | Data-verzamelmethode .....                  | 16        |
| 3.2.1     | Deskresearch .....                          | 16        |
| 3.2.2     | Veldonderzoek .....                         | 17        |
| <b>4.</b> | <b>Resultaten.....</b>                      | <b>21</b> |
| 4.1       | Spendanalyse .....                          | 21        |
| 4.2       | Intern onderzoek.....                       | 22        |
| 4.2.1     | Huidige situatie .....                      | 22        |
| 4.2.2     | Gewenste situatie .....                     | 24        |
| 4.2.3     | Analyse .....                               | 26        |
| 4.3       | Extern onderzoek.....                       | 28        |
| 4.3.1     | Analyse .....                               | 30        |

|           |                                                                                        |           |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.</b> | <b>Conclusies .....</b>                                                                | <b>32</b> |
| 5.1       | Conclusie huidige situatie .....                                                       | 32        |
| 5.2       | Conclusie gewenste situatie.....                                                       | 33        |
| 5.3       | Conclusie extern onderzoek .....                                                       | 34        |
| <b>6.</b> | <b>Discussie .....</b>                                                                 | <b>36</b> |
| 6.1       | Validiteit .....                                                                       | 36        |
| 6.2       | Betrouwbaarheid .....                                                                  | 37        |
| <b>7.</b> | <b>Advies .....</b>                                                                    | <b>38</b> |
| 7.1       | Inleiding .....                                                                        | 38        |
| 7.2       | Afweging van scenario's .....                                                          | 38        |
| 7.2.1     | Scenario 1: Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie volgens mappenstructuur ... | 38        |
| 7.2.2     | Scenario 2: Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie in FMIS-systeem .....       | 39        |
| 7.2.3     | Scenario 3: Volledige geautomatiseerd FMIS-systeem inclusief voorraadbeheer .....      | 39        |
| 7.3       | Afweging scenario's .....                                                              | 40        |
| 7.3.1     | Criteria.....                                                                          | 40        |
| 7.3.2     | Afweging.....                                                                          | 41        |
| 7.3.3     | Onderbouwing .....                                                                     | 42        |
| 7.4       | Advies.....                                                                            | 43        |
| 7.4.1     | Financiële haalbaarheid .....                                                          | 44        |
| 7.5       | Implementatie .....                                                                    | 45        |
| 7.6       | Conclusie.....                                                                         | 47        |
| <b>8.</b> | <b>Nawoord .....</b>                                                                   | <b>48</b> |
| 8.1       | Reflectie op eigen handelen.....                                                       | 48        |
| 8.2       | Waarde voor branche.....                                                               | 49        |

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Bijlagen .....</b>                                                                              | <b>53</b> |
| Bijlage A    Tabel facilitaire inkoop .....                                                        | 53        |
| Bijlage B    Zoekproces, theorie-doel, zoekmethode en combinatie zoektermen en kernbegrippen ..... | 54        |
| Bijlage C    Afweging modellen en definities .....                                                 | 55        |
| Bijlage D    AAOCC-criteria.....                                                                   | 58        |
| Bijlage E    Projectplanning .....                                                                 | 59        |
| Bijlage F    Gantt Chart .....                                                                     | 60        |
| Bijlage G    Work Breakdown Structure .....                                                        | 61        |
| Bijlage H    Operationalisering kernbegrip inkoop .....                                            | 62        |
| Bijlage I    Operationalisering kernbegrip procesmanagement .....                                  | 63        |
| Bijlage J    Operationalisering kernbegrip procesbeheersing .....                                  | 64        |
| Bijlage K    Verantwoording data-verzamelmethode .....                                             | 65        |
| Bijlage L    Gespreksverslag eerste kennismaking .....                                             | 67        |
| Bijlage M    Overzicht datums voortgangsgesprekken.....                                            | 69        |
| Bijlage N    Uitkomsten spendanalyse .....                                                         | 70        |
| Bijlage O    Interviewgids huidige- en gewenste situatie .....                                     | 72        |
| Bijlage P    Interviewgids extern onderzoek .....                                                  | 76        |
| Bijlage Q    Codeboom.....                                                                         | 79        |
| Bijlage R    Fragmenten van codeboom.....                                                          | 81        |

## 1. Inleiding

Betaald Voetbal De Graafschap B.V (in vervolg: De Graafschap) speelt in de Jupiler League en haalt haar inkomen voor een grootdeel uit sponsorinkomsten. Volgens een artikel, gepubliceerd door KNVB Expertise (2016), bedroeg het totale sponsorinkomen in het seizoen 2014/2015 van de Betaald Voetbal Organisaties in de Jupiler League €30 miljoen, waarvan 49% van de inkomsten uit sponsoring wordt gehaald. Van De Graafschap wordt dus verwacht dat ze bewust omgaan met geld van de sponsors. De aanleiding en het vraagstuk zijn later in dit hoofdstuk opgenomen, evenals een korte beschrijving over De Graafschap, het opgestelde adviesdoel-en vraag, onderzoeksdoel-en vraag en de leeswijzer zijn in dit hoofdstuk te vinden.

### 1.1 Achtergrondinformatie

De Graafschap is in 1954 opgericht en sinds eind 2006 een Betaald Voetbal Organisatie, waarin het voetbalbedrijf is ondergebracht met een gemiddeld aantal kantoormedewerkers van 15 en ongeveer 300 vrijwilligers. De Graafschap heeft roerige tijden gekend, maar in het afgelopen seizoen 2015/2016 financiële vooruitgang geboekt met een winst van €331.491 (De Graafschap, 2016)

De Graafschap is gevestigd in Doetinchem en de *core business* is het bevorderen en beoefenen van voetbal (Betaald Voetbal De Graafschap B.V., 2015). Elke activiteit die zij organiseert is voetbal gerelateerd. Daarnaast is De Graafschap een voetbalclub met een sterke regionale, economische en maatschappelijke functie. De missie van De Graafschap luidt als volgt: 'Een voetbalclub op Eredivisieniveau, die zorgt voor spektakel en saamhorigheid voor supporters en ondernemers, met het beste en grootste regionale zakenplatform' (De Graafschap). De thuiswedstrijden worden gespeeld in het stadion De Vijverberg met een stadioncapaciteit van 12.600, een gemiddeld aantal toeschouwers van 10.462 en een bezettingsgraad van 83% (KNVB Expertise, 2016).

### 1.2 Aanleiding

De Graafschap kent een Facilitaire Afdeling die verantwoordelijk is voor de facilitaire inkoop. Onder inkoop vallen schoonmaakartikelen, afvalverwerking, kantoorartikelen, onderhoud(producten), contractmanagement, horeca en beveiliging. In de bijlage A is een tabel te vinden met een volledig overzicht van de categorieën die hier onder vallen. Facilitaire inkoop kan omschreven worden als ondersteunende inkoop die het primaire proces ondersteunt of als indirecte inkoop dat niet direct invloed heeft op het primaire proces. Voor deze thesis wordt de term facilitaire inkoop aangehouden. Binnen de facilitaire inkoop heeft De Graafschap een vraagstuk liggen, deze wordt in de onderstaande alinea verder uitgewerkt.

Door diverse personele wisselingen en het verdwijnen van diverse documentatie was De Graafschap genooddaakt om de facilitaire afdeling opnieuw op te zetten zonder enige bestaande gegevens. Financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers (vrijwilligers) dienen zelf initiatief te nemen om producten te kopen in de winkel, echter moet men daarvoor wel een pasje aanvragen, aldus de heer Steverink, manager facilitaire zaken (P. Steverink, persoonlijke communicatie, 13 januari 2017). Door deze situatie is de huidige wijze van inkoop ontstaan. De manager facilitaire zaken is er in geslaagd de afdeling opnieuw in te richten en nu komen vraagstukken naar boven ten aanzien efficiëntie en kostenbesparing.

Kortom, er is geen standaard inkoop/bestelprocedure voor financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers. In deze situatie is er geen controle over de facilitaire inkoop en vertrouwt De Graafschap de financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers. Daarnaast is er alleen achteraf financieel inzicht, maar is het te laat om bij te sturen. Deze situatie brengt financiële gevolgen met zich mee, alleen al vanwege de BTW die over dit soort aankopen meestal niet terug te vorderen is. Het aantal personen die (facilitaire) inkoop doen en het aantal leveranciers bedroeg in de maand december circa 20 financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ten opzichte van 35 leveranciers. Het aantal personen die inkoop doen kan bovendien maandelijkse fluctueren. Hierdoor kan inkoopvoordeel worden misgelopen en kostenbesparing uitblijven, aldus mevrouw Everink, senior medewerker financiële administratie (I. Everink, persoonlijke communicatie, 13 januari 2017).

Ten aanzien van het probleem dat hierboven is beschreven, heeft de manager facilitaire zaken zelf al een kleine verbetering doorgevoerd maar is niet tevreden over het resultaat. De verbetering houdt in dat waar eerder elk personeelslid het aankoopbedrag declareren kon bij de financiële afdeling, terwijl er geen controle was op de producten die er gekocht werden, ze op dit moment de betaalpas en een akkoord moeten vragen bij de manager facilitaire zaken. Als er niks wordt veranderd ten aanzien van dit probleem gaat De Graafschap verder met deze werkwijze en blijft de manager facilitaire zaken de indruk hebben dat het efficiënter en goedkoper kan (P. Steverink, persoonlijke communicatie, 13 januari 2017).

### **1.3 Managementvraagstuk**

Het managementvraagstuk, ofwel de adviesvraag, van dit onderzoek richt zich op de professionalisering van de facilitaire inkoop, binnen de afdelingen Technisch Onderhoud en Veldbeheer van De Graafschap. Binnen elke afdeling is er een persoon verantwoordelijk (financieel eindverantwoordelijken) voor de uitgaven die worden gedaan door de eindgebruikers.

Deze thesis is gericht op de financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers binnen De Graafschap.

### **1.4 Adviesdoel-en vraag**

Het adviesdoel is een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de facilitaire inkoop binnen De Graafschap. Vanuit de formulering van het adviesdoel is de onderstaande adviesvraag opgesteld:

1. Op welke wijze kan de facilitaire inkoop van De Graafschap geprofessionaliseerd worden?

### **1.5 Onderzoeksdoel- en vragen**

Het onderzoeksdoel is een bijdrage leveren aan de professionalisering van de facilitaire inkoop binnen De Graafschap. Door inzicht te krijgen in de huidige-en gewenste situatie van de facilitaire inkoop van De Graafschap en de succes-en faalfactoren van de huidige bestelroute van de facilitaire inkoop van collega Betaald Voetbal Organisaties in kaart te brengen.

De onderzoeksvragen voor dit onderzoek bevatten 3 onderdelen, namelijk: de huidige situatie (1), de gewenste situatie (2) en de huidige bestelroute van de facilitaire inkoop bij collega Betaald Voetbal Organisaties (3). Deze zijn in onderstaande deelhoofdstukken verder uitgewerkt.

### 1.5.1 Hoofdvraag 1

Het doel van hoofdvraag 1 is de huidige en gewenste facilitaire inkoop situatie inzichtelijk te maken door middel van een spendanalyse.

#### Hoofdvraag:

1. Wat is de huidige en gewenste verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume?

#### Deelvragen:

- Wie koopt wat bij wie in?
- Welke mogelijke (financiële) resultaten kunnen er behaald worden na het uitvoeren van de spendanalyse?

### 1.5.2 Hoofdvraag 2

Het doel van hoofdvraag 2 is de huidige facilitaire inkoop situatie inzichtelijk te maken door middel van financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers te interviewen over huidige bestelroute.

#### Hoofdvraag:

2. Op welke wijze wordt door financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ingekocht?

#### Deelvraag:

- Hoe vaak wordt door financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ingekocht?
- Welke bestelroute volgen financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers voor zij overgaan tot daadwerkelijke inkoop?

### 1.5.3 Hoofdvraag 3

Het doel van hoofdvraag 3 is om de gewenste facilitaire inkoop situatie van de financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers in kaart te brengen door middel van interviews over de bestelroute.

#### Hoofdvraag:

3. Welke wensen en behoeften hebben de financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers binnen de organisatie voor de gewenste bestelroute rondom de facilitaire inkoop binnen De Graafschap?

#### Deelvraag:

- Welke aspecten zien financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers graag terug in de bestelroute?
- Aan welke eisen en voorwaarden moet de inkoopprocedure minimaal voldoen?

#### 1.5.4 Hoofdvraag 4

In dit onderzoek worden de succes- en faalfactoren van vergelijkbare Betaald Voetbal Organisaties onderzocht om deze te toetsten aan de uitkomsten van hoofdvraag 3.

##### Hoofdvraag:

4. Op welke wijze hebben collega Betaald Voetbal Organisaties de facilitaire inkoop ingericht en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol?

##### Deelvragen:

- Op welke wijze hebben collega betaald voetbalclubs de bestelroute van facilitaire inkoop ingericht?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren bij de huidige inkoopprocedure?

#### 1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de probleemstelling weergegeven, waarin ook de aanleiding, managementvraag, adviesdoel- en vragen en onderzoeksdoel- en vragen opgesteld zijn. In hoofdstuk 2 volgt het theoretisch kader, waarin kernbegrippen worden toegelicht en literatuuronderzoek te vinden is. In het literatuuronderzoek worden de kernbegrippen omtrent het vraagstuk getoetst aan de huidige theorieën en modellen om de thesis af te kaderen. Hoofdstuk 3 beschrijft de aanpak van de thesis, waarin de keuze van onderzoeksmethode wordt onderbouwd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek besproken, gevolgd door hoofdstuk 5 waarin er antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 6 wordt de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek onder de loep genomen. Hoofdstuk 7 bevat het adviesgedeelte van dit onderzoek waarin er een advies gegeven wordt over de meest passende scenario, de financiële haalbaarheid en de implementatie besproken. Het onderzoek wordt in hoofdstuk 8 afgesloten met een nawoord, waarna nog de literatuurlijst en bijlagen volgen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader opgenomen. Hierin zijn de verschillende begrippen en modellen toegelicht die gebruikt zijn in dit onderzoek. Het theoretisch kader is bestemd als een stevige fundering voor deze thesis. Eerst worden de kernbegrippen benoemd, waarna een literatuuronderzoek te vinden is. Verder zijn in de bijlage B het zoekproces, theoriendoel en zoekmethode beschreven.

### 2.1 Literatuuronderzoek

De opgestelde kernbegrippen, (1) inkoop, (2) procesmanagement en (3) procesbeheersing vloeien voort uit de eerder opgestelde adviesvragen. Deze zijn te vinden in hoofdstuk 1.5. De verschillende combinaties van zoektermen en zoekvragen zijn bijlage B te vinden. In het onderstaande literatuuronderzoek zijn de kernbegrippen verder uitgewerkt. Door middel van een aantal definities per kernbegrip zullen er verschillende invalshoeken gecreëerd worden.

#### 2.1.1 Inkoop

Het kernbegrip inkoop wordt toegelicht om meer inzicht te creëren. Inkoop krijgt de laatste jaren meer aandacht en inkoopprofessionalisering is aan de orde van de dag binnen organisaties (De Beer, n.d.). Dit is ook het geval bij De Graafschap en het vraagstuk heeft ook betrekking op het gevolgde proces binnen de inkooporganisatie.

Een veel gebruikte definitie voor inkoop is 'Inkoop betreft alles waar een externe factuur tegenover staat' (Telgen, 1994).

---

*'Van maatschappelijke organisaties wordt verwacht dat zij efficiënt, effectief en transparant inkopen' (Deen, n.d.).*

---

In het bovenstaande is inkoop op begripsniveau gedefinieerd, terwijl NEVI (2009b), de Nederlandse Inkoopvereniging, het begrip inkoop op activiteitsniveau omschrijft, namelijk: 'de inkoopfunctie bestaat uit 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 meest gunstige voorwaarden'.

Deze thesis spitst zich op het facilitaire inkoop gedeelte (afdeling Technisch Onderhoud en Veldbeheer) van De Graafschap. Dit is de reden waarom een definitie van facilitaire inkoop wordt gegeven. 'De facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht' (Gelderman & Albronda, 2013). Van Weele heeft het inkoopproces ontwikkeld en deze bestaat uit zes fases waarvan de eerste drie tactische inkoop betreffen en de laatste drie operationele inkoop. Het proces bestaat uit de volgende fases, namelijk: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Onderstaand is het inkoopproces weergegeven in een model. In bijlage C zijn de afweging en alternatieven van inkoopmodellen te vinden.

Tabel 2.1      Inkoopproces van Van Weele (2008)



Op het moment dat verbetering noodzakelijk is kan er gebruikt worden gemaakt van een inkoopanalyse. Inkoopportal, een website die wordt beheerd door inkoopprofessionals, stelt het volgende over een spendanalyse: 'Een spendanalyse (of kwantitatieve inkoopanalyse) is een instrument die managementinformatie levert waarmee een organisatie haar inkoopbeleid kan toetsen en verbeteren. Het is een goede basis voor het opstarten van professionaliseringstrajecten en besparingstrajecten. Een andere belangrijk doel van een spendanalyse is het monitoren van veranderingen' (Inkoopportal, n.d.).

#### Inkoop in dit onderzoek

Binnen dit onderzoek worden de gevonden definities van inkoop gecombineerd om aan te sluiten op dit onderzoek, namelijk de definitie van Telgen (1994), Gelderman en Albronda (2003) en NEVI (2009). In dit onderzoek wordt het begrip inkoop verstaan als: Inkoop is alles waar een externe factuur tegen overstaat en is gericht op goederen en diensten die niet gerelateerd zijn aan het primaire proces, maar wel noodzakelijk voor het continueren van de bedrijfsvoering.

Deze thesis is gericht op het operationele gedeelte<sup>1</sup> van het inkoopproces van Van Weele, namelijk het bestellen, bewaken, nazorg en evaluatie. Het tactische gedeelte, namelijk specificeren, selecteren en contracteren, wordt niet onder de loep genomen. De focus ligt in dit onderzoek op het operationele gedeelte en heeft betrekking op de wijze waarop er besteld wordt.

In de bestelfase worden producten besteld, dit kan eenmalig zijn of op basis van een contract en binnen de gestelde contractvoorwaarden. In deze fase moeten taken en bevoegdheden helder vastgelegd zijn om te voorkomen dat er niet dubbel, het verkeerde of door een onbevoegd persoon wordt besteld. 'De praktijk wijst uit dat er vaak veel inspanning wordt gevraagd van de inkoper in de fases bestellen en bewaken' (van Weele, 2008).

Verder wordt voor de spendanalyse de gevonden theorie van Inkoopportal aangehouden, namelijk: 'Een spendanalyse (of kwantitatieve inkoopanalyse) is een instrument die managementinformatie levert waarmee een organisatie haar inkoopbeleid kan toetsen en verbeteren. Het is een goede basis voor het opstarten van professionaliseringstrajecten en besparingstrajecten. Een andere belangrijk doel van een spendanalyse is het monitoren van veranderingen' (Inkoopportal, n.d.).

#### **2.1.2 Procesmanagement**

In het Basisboek Procesmanagement, geschreven door Rienk Stuive (2014), concludeert hij het volgende. Procesmanagement is het zorgdragen voor procesafstemmen–en verbetering. Een proces is altijd opgedeeld in verschillende op elkaar afgestemde stappen ofwel fases. Verder maakt procesmanagement het mogelijk om processen te monitoren, documenteren, analyseren en te verbeteren.

---

<sup>1</sup> Het daadwerkelijk bestellen van producten, het bewaken van de levertermijn en het onderhouden van relatie met leveranciers.

‘Procesmanagement is het beheersen en sturen van de organisatie door gebruik te maken van (informatie uit) de processen. Onder processen verstaan we de opeenvolging van activiteiten die nodig zijn om het gevraagde product of gevraagde dienst te leveren. Procesmanagement slaat zowel op procesbeheersing als op procesverbetering’, aldus Bernadette van Pampus (2015).

Kees Tillema (2009), werkzaam bij Het Zuiderlicht Managementadvies, omschrijft procesmanagement als een complex van waarden, opvattingen én van methoden en technieken, die erop gericht zijn om prestaties te optimaliseren.

---

*‘Het hele idee van procesmanagement is dat de keten van handelingen effectief en efficiënt wordt gemaakt’ (Van Krevel, 2015)*

---

### Procesmanagement in dit onderzoek

Voor het kernbegrip procesmanagement zal in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van de definitie van Bernadette van Pampus, aangezien deze definitie nauw aansluit bij de probleemstelling van dit onderzoek en hierdoor praktisch kan worden ingezet. Bernadette van Pampus omschrijft procesmanagement als volgt: ‘Procesmanagement is het beheersen en sturen van de organisatie door gebruik te maken van (informatie uit) de processen. Onder processen verstaan we de opeenvolging van activiteiten die nodig zijn om het gevraagde product of gevraagde dienst te leveren. Procesmanagement slaat zowel op procesbeheersing als op procesverbetering’ (Van Pampus, 2015).

#### **2.1.3 Procesbeheersing**

Rienk Stuive (2014) concludeert in zijn boek Basisboek Procesmanagement dat procesbeheersing het analyseren, afstemmen en het bijsturen van processen is en daardoor effectief en efficiënt verloopt. Het omschrijven en in kaart brengen van processen zorgt dat processen inzichtelijk worden en ook beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Pampus (2015) concludeert dat men niet alleen moet streven naar het beheersen van processen, maar ook naar het verbeteren en optimaliseren van de processen. Hierdoor kan een betere kwaliteit geleverd worden en werkzaamheden efficiënter verlopen.

Cleas (2008) beschrijft procesbeheersing als volgt: ‘Procesbeheersing is de meest directe vorm van control. Deze methode kan effectief worden ingezet als men voldoende kennis heeft van de werking van het voortbrengingsproces. Tevens is het van belang dat het management over voldoende mogelijkheden beschikt om het gedrag van medewerkers en groepen medewerkers effectief te beïnvloeden’.

---

*‘Goede procesbeschrijvingen zijn de halve basis voor procesbeheersing’ (Van Pampus, 2015)*

---

Procesbeheersing is ook het zorgdragen dat een proces soepel verloopt, om die reden wordt een definitie van procesbeschrijving gegeven. Volgens Stephan Deen (Deen), werkzaam bij Trevian<sup>2</sup>, stelt het volgende over procesbeschrijving: 'Procesbeschrijvingen zijn nodig om activiteiten te kunnen standaardiseren zodat de efficiency verbeterd en verbeteringen kunnen worden doorgevoerd' Daarnaast stelt de heer Deen ook dat een goed geïmplementeerd inkoopproces belangrijke voordelen heeft, namelijk het intern en extern kunnen verantwoorden, het aantonen dat belangrijke stappen worden ondernomen en dat de wet/regelgeving en de besluitvorming transparant is.

#### Procesbeheersing in dit onderzoek

Voor het gebruik van het kernbegrip procesbeheersing gaat de keuze uit naar een gecombineerde definitie van Stuive (2014) en Deen, aangezien er op dit moment geen heldere processen in kaart zijn. Deze beide definities vullen elkaar aan tot een praktische definitie van procesbeheersing in dit onderzoek.

Procesbeheersing is het in kaart brengen, analyseren, afstemmen, bijsturen en controle hebben van processen. Voor een goede procesbeheersing is een procesbeschrijving van belang, om activiteiten te kunnen standaardiseren zodat de efficiency verbeterd en verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

#### **2.1.4 Relatie kernbegrippen**

Het eerste kernbegrip (1) inkoop is gebaseerd op de managementvraag van deze thesis, namelijk de professionalisering van de facilitaire inkoop. Daarnaast is het vraagstuk gebaseerd op de wijze van inkopen ofwel procesmanagement en procesbeheersing. Kijkend naar de aanleiding van deze thesis zal procesmanagement (3) in combinatie met inkoop (1) en het vraagstuk leiden tot procesbeheersing (2). Anders gezegd, door meer inzicht te krijgen over de huidige inkoop situatie van de Graafschap en deze te toetsen aan het kernbegrip procesmanagement zal dit uiteindelijk leiden tot procesbeheersing. De operationalisering van kernbegrippen is te vinden in bijlage H, I en J.

Tabel 2.2 Relatie tussen kernbegrippen



De gevonden literatuur is beoordeeld middels het AAOCC-criteria om de kwaliteit van de gevonden bronnen te toetsen (Kapoun, 1998). De belangrijkste drie bronnen zijn uitgewerkt volgens deze criteria en in bijlage D te vinden.

---

<sup>2</sup> Een organisatie die gespecialiseerd is in inkoop- en supply chain management.

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak ofwel onderzoeksstrategie besproken, evenals de doelstellingen, onderzoeksmethoden, onderzoekseenheden<sup>3</sup>, steekproef<sup>4</sup> en populatie<sup>5</sup>.

#### 3.1 Hoofd- en deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de adviesvraag binnen dit onderzoek zijn er hoofd- en deelvragen opgesteld. Tevens is er een onderzoeksdoelstelling geformuleerd. Deze beschrijft het doel van het onderzoek en het doel in het onderzoek en is te vinden in hoofdstuk 1.5, alsook de op opgestelde hoofd- en deelvragen. Onderstaand is een schema weergegeven in welke volgorde de hoofdvragen worden beantwoord.

Tabel 3.1 Volgorde beantwoording van hoofdvragen



#### 3.2 Data-verzamelmethode

Dit onderzoek betreft een veldonderzoek en deskresearch. Het veldonderzoek richt zich op de financieel eindverantwoordelijken, de eindgebruikers en collega Betaald Voetbal Organisaties. Deskresearch wordt verricht met gebruikmaking van beschikbare documentatie. Onderstaand wordt per hoofdvraag een verantwoording gegeven.

##### 3.2.1 Deskresearch

De gekozen onderzoeksstrategie, waarnemingsmethode, databron en analysetechniek worden hieronder toegelicht.

##### Onderzoeksstrategie

Deskresearch valt onder een kwantitatieve onderzoeksmethode. 'Bij kwantitatief onderzoek verzamelt de onderzoeker cijfermatige gegevens. Deze gegevens worden door de onderzoeker ingevoerd in een gegevensbestand, om ze vervolgens met behulp van statische technieken te analyseren' (Verhoeven, 2014). Om hoofdvraag 1 te beantwoorden zijn er financiële en cijfermatige inkoopgegevens gebruikt. Door middel van deskresearch wordt onderstaande hoofdvraag beantwoord, inclusief de deelvragen die te vinden zijn in hoofdstuk 1.5.1.

→ **Hoofdvraag 1:** Wat is de verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume?

De uitkomsten van deze analyse vormen de basis voor de rest van dit onderzoek en speelt een belangrijke rol binnen de professionalisering van de facilitaire inkoop.

<sup>3</sup> 'Personen, organisaties, administraties, databestanden en boeken' (Verhoeven, 2014)

<sup>4</sup> 'Het betreft dat deel van de werkelijkheid waarover de onderzoeker door middel van het onderzoek uitspraken wil doen' (Verschuren & Doorewaard, 2015).

<sup>5</sup> Verhoeven (2014), de totale groep waar over een uitspraak wordt gedaan.

### Waarnemingsmethode

Binnen de kwalitatieve onderzoeksmethode zijn er verschillende waarnemingsmethode te benoemen. De beantwoording van hoofdvraag 1 is gedaan met behulp van de waarnemingsmethode secundaire analyse. Een secundaire analyse maakt het mogelijk om bestaande kwalitatieve gegevens te gebruiken om antwoord te geven op een nieuwe vraag, waarbij niet direct gegevens van personen worden verzameld (Verhoeven, 2014). De secundaire analyse in dit onderzoek betreft een spendanalyse. Een spendanalyse bestaat uit het herstructureren van inkoopcijfers, aantal leveranciers en facturen. Deze gegevens worden verschaft door de financiële afdeling van De Graafschap. Het betreft dus een cijfermatige analyse en past daarom binnen een kwantitatieve onderzoeksmethode. Het afnemen van een secundaire analyse is van belang om de huidige situatie helder in kaart te brengen en de uitkomst vormt de basis voor hoofdvraag 2 en 3.

### Databron en analysetechnieken

Om de gegevens voor de spendanalyse te krijgen zijn er actuele databestanden bij de financiële afdeling opgevraagd. Na het verkrijgen van deze bestanden zijn de gegevens gestructureerd en zijn niet-beïnvloedbare en beïnvloedbare productgroepen bepaald. Productgroepen zijn toegevoegd aan het bestand, waarna er inkooppakketten samengesteld zijn en de waarde per inkooppakket is bepaald. De gegevens uit de spendanalyse zijn geanalyseerd, waarna er een conclusie getrokken is. Het resultaat van de beantwoording van hoofdvraag 1 vormt de basis voor de beantwoording van hoofdvraag 2 en 3, verderop in dit hoofdstuk te vinden. In bijlage K is dit weergegeven in een overzichtelijk tabel.

#### **3.2.2 Veldonderzoek**

De hoofdvragen 2, 3 en 4 zijn beantwoord middels dezelfde strategie, waarnemingsmethode en analysetechnieken. Dit geldt ook voor bijbehorende deelvragen en zijn te vinden in hoofdstuk 1.5.2, 1.5.3 en 1.5.4. Er is wel een onderscheid gemaakt in onderzoekseenheid, populatie en steekproef. Onderstaand zijn de betreffende hoofdvragen opgesomd.

- **Hoofdvraag 2:** Op welke wijze wordt er door financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ingekocht?
- **Hoofdvraag 3:** Welke wensen en behoefte hebben de financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers binnen de organisatie voor de gewenste bestelroute rondom de facilitaire inkoop binnen De Graafschap?
- **Hoofdvraag 4:** Op welke wijze hebben collega Betaald Voetbal Organisaties de facilitaire inkoop ingericht en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol?

### Onderzoeksstrategie

Een veldonderzoek betreft een kwalitatieve onderzoeksmethode. 'Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. De onderzoeker kan zich verder aanpassen aan de omstandigheden van het onderzoek' (Verhoeven, 2014). De keuze is uitgegaan naar een kwalitatieve onderzoeksmethode, aangezien de onderzoeksvraag zich hiervoor leent. Bij een kwalitatief onderzoek is men geïnteresseerd in de betekenis achter de antwoorden die de ondervraagde aangeven (Verhoeven, 2014). Door deze methode komen meningen, gedachtes, argumenten, oorzaken, wensen en behoeftes naar voren bij de ondervraagden.

Om hoofdvraag 2 en 4 te beantwoorden zijn meningen van de respondenten nodig en voor de beantwoording hoofdvraag 3 zijn de wensen en behoeftes van respondenten nodig. Het is in deze situatie noodzakelijk om door te vragen om tot relevante informatie te komen en de achterliggende gedachten naar boven te halen.

#### Waarnemingsmethode

Het is van belang om achter de achterliggende gedachte, meningen en keuzes te komen bij de hoofdvraag 2, 3 en 4. De waarnemingsmethode half-gestructureerd interview biedt enerzijds structuur en anderzijds voldoende ruimte om in te spelen op de informatie van de respondent. Hierdoor kan eerder verkregen informatie uit interviews van belang zijn in de volgende interviews. Deze informatie kan leiden tot relevante en belangrijke informatie.

Bij een gestructureerd interview bestaat er geen mogelijkheid tot doorvragen, aangezien gebruikt gemaakt wordt van een vragenlijst waarin gesloten-en openvragen zijn opgenomen, aldus Verhoeven (2014). Vanwege het bovenstaande is de keuze niet is gevallen op een gestructureerd interview. Verhoeven (2014) stelt het volgende over de methode ongestructureerde-en open interview. Bij een ongestructureerd interview wordt gewerkt met alleen een hoofdvraag, waardoor het kan voorkomen dat niet bij elke respondent dezelfde aspecten aanbod komen en belangrijke informatie achterblijft. De keuze is echter niet gevallen op een open interview, aangezien bij deze methode alleen gewerkt wordt met een topiclist en de vraagstelling per respondent kan verschillen, waardoor relevante informatie achter blijft.

Voor de beantwoording van hoofdvraag 2, 3 en 4 is gebruik gemaakt van een half-gestructureerd interview als data-verzamelmethode, met vooraf geformuleerde vragen die vast staan in een topiclijst. Dit vormt de basisstructuur voor het interview (Bleijenbergh, 2015). Deze topiclijst ofwel interviewgide (bijlage O en P) is opgesteld aan de hand van de operationalisering van de kernbegrippen (bijlage H, I en J). Verhoeven (2014) stelt dat elk interview beïnvloed wordt door de respondent en hierdoor elk interview anders verloopt. Bij een half-gestructureerd interview is de kern van elk interview hetzelfde, maar er is genoeg ruimte voor eigen inbreng van de respondent. Bleijenbergh schrijft het volgende over deze methode: 'Een voordeel van voorstructurering van vragen is dat de onderzoeker zelf aardig kan sturen welke informatie tijdens het gesprek in ieder geval aanbod zal komen' (Bleijenbergh, 2015). Bij deze methode is er de vrijheid om in te spelen op de antwoorden van de respondent, waardoor er meer relevante informatie vrij kan komen.

#### Onderzoekseenheid, steekproef en populatie

De onderzoekseenheid, steekproef en populatie zijn voor hoofdvraag 2 en 3 hetzelfde. Voor de beantwoording van deze hoofdvragen zijn alle financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers van De Graafschap als populatie genomen en vormen een selecte steekproef. In het interne onderzoek zijn er bij de volgende mensen interviews afgenomen.

Tabel 3.2 Geselecteerde steekproef eind verantwoordelijken en eindgebruikers

| Naam             | Vrijwilliger/loondienst | Aanwezigheid | Categorie                                     |
|------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| Tonny Linnenbank | Loondienst              | 5/5          | Eindgebruiker / medewerker                    |
| Jeroen Gerritsen | Loondienst              | 5/5          | Eindgebruiker / medewerkers                   |
| Jan van Rinsum   | Vrijwilliger            | 1/5          | Eindgebruiker / vrijwilliger                  |
| Jan Harbers      | Vrijwilliger            | 1/5          | Eindgebruiker / vrijwilliger                  |
| Martin Elsmann   | Vrijwilliger            | 2/5          | Eindgebruiker / vrijwilliger                  |
| Pim Steverink    | Loondienst              | 5/5          | Financieel eindverantwoordelijke / medewerker |
| Raymon Entink    | Loondienst              | 5/5          | Financieel eindverantwoordelijke / medewerker |
| Ilse Everink     | Loondienst              | 4/5          | Financieel eindverantwoordelijke / medewerker |

De omvang van de onderzoekseenheid betreft 8 respondenten. Dit aantal is met de opdrachtgever besproken en zal naar alle waarschijnlijkheid een goed beeld geven van de huidige en gewenste situatie. Tussendoor is de verkregen informatie geanalyseerd om te beoordelen of er voldoende informatie verschaft is. Wanneer dit niet het geval is zijn er meer interviews afgenomen binnen een vooraf bepaalde populatie van respondenten. Op het moment dat de indruk is verkregen dat er geen nieuwe informatie volgt, is de onderzoeker inhoudelijk verzadigd<sup>6</sup> en zijn de interviews gestopt.

Voor de beantwoording van hoofdvraag 4 worden alle Betaald Voetbal Organisaties in Nederland als populatie genomen. De onderzoekseenheid wordt geselecteerd op basis van een selecte steekproef. De onderzoekseenheid betreft collega betaald voetbalclubs en worden geselecteerd op onderstaande criteria:

- Gemiddeld aantal toeschouwers;
- Stadion capaciteit.

Tabel 1.3 Geselecteerde steekproef vergelijkbare Betaald Voetbal Organisaties

| Betaald Voetbal Organisatie | Gemiddeld aantal toeschouwers | Stadion capaciteit |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|
| PEC Zwolle                  | 12.855 (Voetbal.com)          | 12.500             |
| Go Ahead Eagles             | 9.378 (Voetbal.com)           | 10.000             |
| SC Heerenveen               | 22.109 (Voetbal.com)          | 26.100             |
| Feyenoord                   | 47.500 (Voetbal.com)          | 51.117             |
| <i>De Graafschap</i>        | <i>8.997 (Transfermarkt)</i>  | <i>12.600</i>      |

Er zijn twee interviews afgenomen bij vergelijkbare Betaald Voetbal Organisaties en twee interviews bij grotere Betaald Voetbal Organisaties. Deze Betaald Voetbal Organisaties zijn door De Graafschap binnen hun eigen netwerk geselecteerd en vergeleken met de eigen kerngegevens, die schuingedrukt in de tabel staan.

<sup>6</sup> Dit wordt in de theorie ook wel saturatie genoemd. (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2016)

### Analysetechnieken

Van elk afgenomen interview (+/- 45 minuten) is een geluidsopname gemaakt. Deze geluidsopname dient als basis voor het transcriberen in MS Word. De geluidsopname is verder als bewijslast voor De Graafschap en Saxion. Na het transcriberen is er een waarde toegekend aan termen, ook wel open coderen genoemd en zijn deze hiërarchisch gegroepeerd. Daarna is naar verbanden gezocht tussen de begrippen en zijn deze toegekend aan hoofd- of subgroepen. Dit is het proces van axiaal coderen. Vervolgens is dit gestructureerd door middel van een codeboom, waarna er conclusies getrokken zijn. (Verhoeven, 2014). De bovenstaande informatie is in bijlage K in een overzichtelijke tabel weergegeven.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten besproken die voortvloeien uit de spendanalyse en de afgenomen interviews. De resultaten uit de interviews worden weergegeven op basis van de structuur van de codeboom, te vinden in bijlage Q. De vooraf opgestelde interviewguides zijn een afgeleide van de operationalisering van kernbegrippen, voor interviewgide zie bijlage O en P, en de spendanalyse. De audiofragmenten en gecodeerde transcripten zijn te vinden op de USB-stick die is bijgevoegd.

### 4.1 Spendanalyse

Als eerste worden de uitkomsten van de spendanalyse besproken, de volledige spendanalyse is te vinden in bijlage N. De resultaten uit de spendanalyse zijn hieronder te vinden.

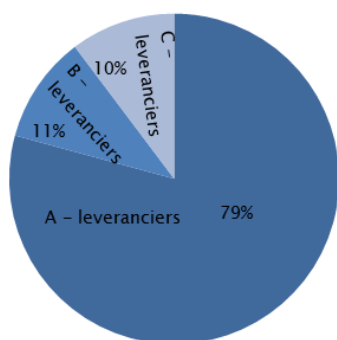
#### *Verhouding leveranciers en inkoopvolume*

De verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume is gecategoriseerd in de categorieën A, B en C. De vuistregel voor de categorieën luidt als volgt:

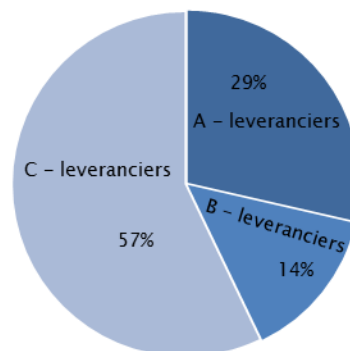
- Categorie A vertegenwoordigd 80% van de totale inkoopspend met 20% van de leveranciers
- Categorie B vertegenwoordigd 10% van de totale inkoopspend met 80% van de totale leveranciers
- Categorie C vertegenwoordigd 10% van de totale inkoopspend met 80% van de totale leveranciers

In onderstaande grafiek zijn de verhoudingen te vinden, waarna deze gegevens zijn omgezet in een overzichtelijke tabel. In de conclusies zijn de bevindingen van het resultaat weergegeven.

## Huidige verhouding inkoopvolume      Huidige verhouding leveranciers



Figuur 4.1      Huidige verhouding inkoopvolume



Figuur 1.2      Huidige leveranciersverhouding

Tabel 2.1      Overzicht inkoopspend en leveranciers

| Categorie | % van totale inkoopspend | % van totale aantal leveranciers |
|-----------|--------------------------|----------------------------------|
| A         | 79%                      | 29%                              |
| B         | 11%                      | 14%                              |
| C         | 10%                      | 57%                              |

## 4.2 Intern onderzoek

Het interne onderzoek is opgedeeld in huidige situatie en gewenste situatie. Voor het intern onderzoek zijn respondenten gekoppeld aan verschillende codes. De combinatie van respondenten en codes is hieronder weergegeven in een tabel.

Tabel 4.2 Overzicht respondenten intern onderzoek

| Naam             | Code |
|------------------|------|
| Pim Steverink    | 1    |
| Tonny Linnenbank | 2    |
| Jeroen Gerritsen | 3    |
| Ilse Everink     | 4    |
| Jan Harbers      | 5    |
| Jan van Rinsum   | 6    |
| Remon Enting     | 7    |

### 4.2.1 Huidige situatie

De resultaten over de huidige situatie wordt gegeven aan de hand van onderstaande aspecten, die voortvloeien uit de operationalisering van kernbegrippen. Deze zijn te vinden in bijlage H, I en J.

#### Procesbeschrijving

De manager facilitaire zaken is eindverantwoordelijk voor alle inkopen die worden gedaan binnen de facilitaire inkoop, maar de verantwoordelijkheid ligt wel bij de eindgebruikers zelf. *'Op dit moment is, activiteiten en verantwoordelijken, in principe alle inkoop verantwoordelijkheden op facilitair management gebied, hebben we het even over he, op eh op financieel gebied zeg maar het dat valt onder mij, dus eigenlijk ben ik er verantwoordelijk voor wat er aan inkoop gedaan wordt. Verantwoordelijkheden daar in probeer, ligt eigenlijk bij de mensen zelf. Ze komen netjes alles vragen, dus in principe is het wel zo dat alles waar iets van inkoop wel eerst langs mij gaat nu op dit moment'* (1.1). Daarnaast worden de bestellingen en boodschappen betaald middels een factuur, maar het komt ook voor dat de eindverantwoordelijken contant betalen en een bon meekrijgen die ze in moeten leveren bij de manager facilitaire zaken. *'Dat is nog makkelijker want ik krijg nou voor €6,39 een factuur waar je 10 minuten druk mee bent en dan ben je al €20 kwijt bewijze van'* (4.22). *'Ja, alle bonnetjes moeten altijd weer bij Pim ingeleverd worden'* (2.34). *'Dan betaal ik het wel contact en ga ik naar de administratie en krijg ik het geld meteen terug'* (6.30). Voordat de eindgebruikers een bestelling kunnen plaatsen wordt een bestelroute gevolgd, deze wordt door financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers in de huidige situatie als volgt beschreven. *'Op het moment dat je bij bedrijven binnen komt en je hebt een sticker van De Graafschap op je jas en je zegt ik haal dit voor De Graafschap dan kan je bij sommige bedrijven de hele toko leeg kopen. Dat is bij de Gamma bijvoorbeeld niet, dan moet je met een pasje aankomen. Als je daarnaast bij Besselink komt voor verf dan word je eigenlijk op je woord geloofd'* (3.7). *'Dan ga ik naar Pim toe en zeg ik 'Joh ik heb dat nodig en kan ik bij Gamma halen, mag ik het pasje van jou' en dat is nooit geen probleem. Dan neem ik het pasje mee en de wagen mee als die vrij is, de wagen van De Graafschap, en dan ga ik wat halen. De DOZON dan ga ik naar de DOZON toe, naar de hoe heet ie de firma van de verwarming dan ga ik daar naar toe en dat is niet het probleem'* (6.4).

## Inkoopprocedures

In de huidige situatie zijn richtlijnen, processen en procedures niet gedocumenteerd. *'Er staat niks van op papier. Er staat niks van, het is sinds een half jaar eigenlijk dat. Ik zit nu een jaar in deze functie en ik ben een half jaar geleden begonnen met het FMIS-systeem in te richten'* (1.8). De facilitaire inkoop wordt achteraf gestuurd op basis van financiële gegevens. *'Vanuit de kosten kan ik het redelijk monitoren maar de onderliggende processen ken ik niet goed, dus kosten is voor mij de aanleiding om ergens vragen over te stellen'* (7.11). Verder is elke persoon binnen de organisatie bevoegd om inkopen te doen *'Mocht er dan een keer een raar klusje tussendoor komen of ik heb een sleutel nodig. Ja dan word ik op pad gestuurd en dan mag ik dat helemaal zelf doen'* (3.28). Op het moment dat men inkopen heeft gedaan is verder geen strakke controle op de daadwerkelijke aankopen *'Ja, dat pasje van Pim ja. Ik moet goed zeggen Pim moet wel weten wie dat pasje elke keer meenemen, maar daar is geen controle op zo zie ik het gewoon'* (2.37). *'Maar dat weet ik niet goed. Ik denk dat soms heel gemakkelijk de factuur ook akkoord gegeven wordt zeg maar'* (4.19). Tevens is men tot €100,- bevoegd om zonder toestemming producten aan te schaffen. *'Noh, als ik nu een bedrag moet noemen zou ik zeggen maximaal €100,-'* (7.13).

## Leveranciersselectie

Binnen De Graafschap zijn er een aantal leveranciers waar eindgebruikers inkopen. *'Ik denk 10, 15 of 20 misschien'* (1.27). Verder worden leveranciers bij De Graafschap geselecteerd op basis of men de club een warm hart toedraagt. *'Ik had laatst wel, toen moest ik inderdaad verf halen, en dan heb ik eigenlijk de keus om naar de Gamma te gaan of Rob Wesselink'* (3.23). *'Meeste wel, maar zoals Gamma en Praxis niet ad-hoc dingen maar vaak de grotere dingen zoals de DONZON en dat soort partijen waar wat vandaan komt zijn over het algemeen wel sponsor ja en dat proberen we ook wel als een soort van voorwaarde te stellen'* (7.21).

## Voorraadbeheer

Binnen de afdelingen Technische onderhoud en Veldbeheer van De Graafschap is er geen voorraadbeheer aanwezig. *'Ja, er ligt echt heel erg veel. Bepaalde schroeven worden nooit meer gebruikt, wat moet je er mee? Maar dat is gewoon te veel inkoop'* (2.58). *'Hier wordt voor mijn gevoel lukraak, nodig nouja dat wordt niet eens fatsoenlijk gezocht en eh er wordt gewoon maar gekocht'* (4.3). Verder wordt het verbruik van materialen niet bijgehouden. *'Ja of je nou 5 schroeven nodig heb of 10 verschillende soorten schroeven dat weet Pim niet'* (2.62). Op het moment dat eindgebruikers aan het werk zijn lopen zij tegen het probleem aan dat benodigde producten ontbreken. *'Uh, ja op dit moment is het gewoon op het moment dat er iets nodig is wordt het gehaald'* (3.16).

## Communicatie

De eindgebruikers worden middels papier geïnformeerd over de werkzaamheden die zij moeten uitvoeren. *'Pim komt 's morgens, om 09:00 uur is hij hier, effe de dag doornemen van dat mocht echt vandaag gebeuren en eh'* (5.21). *'We hebben op de woensdag bijvoorbeeld de grootste ploeg met vrijwilligers rondlopen en dat ik op dinsdag en dinsdagavond en woensdagmorgen nog moet denken oh ja even gauw een lijstje maken met dat zijn de werkzaamheden voor vandaag'* (1.24). Verder wordt er ook op eigen initiatief werkzaamheden uitgevoerd. *'Ook zoiets hè je moet hier zelf het initiatief nemen he die hoogwerker staat hier ook en die goten zitten verstopt. Dat kunnen we ook wel een keer schoonmaken omdat die hoogwerker er toch is en niemand die iets zegt, dat komt gewoon van ons zelf uit hoor'* (6.2). De communicatie en het vragen voor een akkoord om producten aan te schaffen gaat via de manager

facilitaire zaken. *'Ik heb nou zelf hier alles de passen en alles in beheer en we hebben de afspraak met leveranciers nou gemaakt alleen als ze toestemming of opdracht van mij uit hebben, dus papier of weet ik veel wat van mij bij zich hebben dan mogen ze wat inkopen dus ze mogen niet zelf'* (1.2). *'Ja alles van dat gaat via hem. Als bij voorbeeld de trekker kapot of een grasmaaier, ik bel de persoon wel op die het moet maken, maar Pim weet het'* (2.10). De manager facilitaire zaken wordt bij de eindgebruikers ook het gezien als aanspreekpunt als het gaat om werkzaamheden, communicatie en inkopen *'Ja daar wordt Pim aan het eind van de dag ook wel over geïnformeerd van daar zijn we niet aan toe gekomen of eh'* (5.19).

### Terugkoppeling

De huidige wijze van inkopen en bestelroute is door de vorige manager facilitaire zaken ontworpen en wordt al jaren gevolgd. *'Nee, toen eerder met Bram Wassink dat klein gerei kan je zo halen. Zo is het eigenlijk gegaan.'* (2.30) *'Nee, dat is denk al een beetje volgens mij doen we het al jaren zo'* (7.8). Verder zijn de respondenten deels tevreden over de vrijheid die De Graafschap biedt om in te kopen. *'En de vrijheid heb je dus ja ik moet zeggen niemand daar op kantoor zegt ho nee. Ja, dat werkt natuurlijk wel met plezier jawel anders eh was ik al lang gestopt'* (6.31). Anderzijds is er behoefte aan verbetering binnen de facilitaire inkoop. *'Ja, zoals het FMIS-systeem en zoals het centraliseren van je inkoop of in ieder geval je voorraadbeheer gestructureerd te krijgen'* (1.38). *'Ik vind dat er te veel mensen die alles mogen halen en dat moet niet'* (2.16). *'Ja, niemand weet het maar ik heb het wel nodig en op een gegeven moment kwam ik hier toen was Pim met vakantie en geen boormachine terug te vinden maar ik heb hem wel nodig. Dan heb ik het initiatief zelf genomen dan ga ik zelf wel naar de Gamma en haal ik een nieuwe boormachine. Dat is toch niet goed?'* (6.34). *'Ik vind het belangrijk dat hij die processen en ik denk dat we daar een slag in kunnen maken. Dat hij die processen goed vastleg en misschien wel eens kan gaan kijken naar de bestelfrequenties, de leveranciers en al die dingen waar we het net overhadden'* (7.28).

#### 4.2.2 Gewenste situatie

De resultaten over de gewenste situatie wordt gegeven aan de hand van onderstaande aspecten, die voortvloeien uit de operationalisering van kernbegrippen. Deze zijn te vinden in bijlage H, I en J.

### Procesbeschrijving

Financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers zien in de gewenste situatie dat er één persoon verantwoordelijk is voor de facilitaire inkoop. *'Ik wil gewoon hebben dat daar 1 verantwoordelijke voor komt en niet meer dat iedereen dat kan gaan kan doen'* (1.9). *'Voor mijn gevoel is dat niet zo heel veel en dan denk ik van joh dan zou Pim dat in zijn eigen overzicht moeten doen en dat hij daar dan misschien een vrijwilliger verantwoordelijk voor maakt prima'* (7.7). De betaalwijze binnen de gewenste situatie wordt als volgt beschreven. *'Het mooiste zou zijn dat er centraal inkopen en 1 factuur en op basis daar van is het budgettair gezien ook veel makkelijker bijhouden. Boekhouding heeft er minder werk mee'* (1.16). *'Ja, ja verzamelfacturen, dat scheelt hier administratief ook want we hebben facturen genoeg hoor. We zitten echt niet om werk verleggen dus wat dat betreft'* (4.26). De ideale bestelroute wordt beschreven als centraliseren van de facilitaire inkoop en het bepalen van bevoegdheden van financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers. *'De meest ideale situatie is dat gewoon een centraal geregeld hebben. De meest ideale situatie is dat je eigenlijk gewoon centraal hebt en alles gewoon geleverd wordt en dat ze niet meer naar de supermarkt hoeven voor de laatste pakjes suiker of naar de Gamma moeten voor de laatste spijkers'* (1.3).

*'Ik vind, ik geef een voorbeeld, Pim zoiets hebben misschien een keer of twee keer per jaar, een boekje hebben waar je je naam op moet zetten en zo en dan mag je naar de dinge toe gaan om dat op te halen en dan mag je dat regelen via dat bonnetje. Dan heb je weer controles, dat is er nu niet er is totaal geen controle. Dat is niet goed'* (2.41).

### **Inkoopprocedures**

Richtlijnen, processen en procedures zijn in de gewenste situatie op de volgende wijze gedocumenteerd en vastgelegd. *'Ja, we hebben het FMIS-systeem niet voor niks'* (1.23). *'Ja, maar dat vastleggen van leveranciers, bevoegdheden eh frequentie dan denk ik dat je een heel eind komt met kostenbesparing'* (7.24). Verder is er de behoefte om deels op voorhand te sturen op kosten en budget. *'Ja, nee ik wil meer controle op hebben. Ik wil meer de vinger er op kunnen leggen, op voorhand inderdaad, van om budgetten in de gaten te houden. Hoeveel ruimte dat er nog in zit, gaan we de goede kant op, zitten we eronder of zitten we erboven'* (1.21). In de huidige situatie is iedereen bevoegd om te inkopen, voor de gewenste situatie is één persoon de bevoegd. *'Ik ben wat dat betreft misschien wel een eigenwijze kerel, dat zeggen ze wel eens tegen mij, nee is nee. Jij wel en jij niet en zo moet het wezen. Je moet laten voelen wie de zeggenschap hebben over dat stukje, zo zie ik het'* (2.19). *'Ik heb geen moeite met een dat er een vrijwilliger daar naar toe gaat maar ik zou het op prijsstellen dat eh daarvoor af een akkoord van Pim op staat'* (4.20). De controle over de inkopen die worden gedaan en de financiële bevoegdheid wordt als volgt beschreven. *'Ja, ja dus maak een lijst met dingetjes die je altijd nodig heb en vul daar op in wat je nodig hebt. Pootje van Pim er onder en daarmee kan hij inkopen gaan doen en kan ik ook gaan kijken van eh hij heeft inderdaad 10 doosjes van die schroefjes en dat en dat allemaal dat is allemaal nodig, Pim heeft er een poot ondergezet allemaal mag jij het halen. Ik heb die bon die komt bij mij ik heb die factuur en kan kijken of het klopt'* (4.17).

### **Leveranciersselectie**

Het selecteren van leveranciers op basis van sponsorcontracten heeft prioriteit bij De Graafschap. *'Het moet helemaal geen vraag zijn of de keuze van leveranciers sponsoraafhankelijk is'* (4.47). Verder hebben eindgebruikers de behoefte dat gezegd wordt naar welke leverancier zij moeten. *'Ja of als het me gewoon even vertelt wordt van 'Verf wordt niet gehaald bij Wesselink, maar bij de Gamma'. Ja, dus eigenlijk wel een lijstje ja'* (3.24). Afspraken maken met leveranciers is ook een behoefte voor de gewenste situatie. *'Afspraken met een aantal leveranciers maken waarvan je weet als ik die twee of drie heb dan kan ik alles inkopen wat ik nodig heb'* (4.34).

### **Voorraadbeheer**

In de gewenste situatie een aantal producten altijd op voorraad en wanneer het een minimum heeft bereikt wordt deze bijbesteld. *'Maar op het gebied voor je technische dienst bijvoorbeeld echt dingen waar je dagelijks mee te maken heb. Ik noem maar je spijkertjes, je schroefjes, je tie-raps, ik noem maar op dat zijn dingen die kan je gewoon op voorraad hebben'* (1.42). *'Ja dat je ergens een aantekening maakt van 10 of eh dat is er nog dat moet er besteld worden'* (5.13). *'Ja, daar zullen we naar toe moeten of het is een bodem grote klus en we moeten zeggen 'Nou, volgende week gaan we die klus doen, nou dat moeten we zorgen dat het er volgende week is''* (6.22). Daarnaast wordt er gesproken over registratie van gebruik van materialen. *'Kijk wat grotere dingen of je hangt de duurdere dingen wel in de kast en geeft maar een paar mensen de sleutel, dus als dan een vrijwilliger zegt van ik heb een boormachine nodig en dan moet Jan of Tonny komen of bij Pim en zegt ik haal hem er wel effe uit'* (7.33).

## Communicatie

Ultimo, het FMIS-systeem waar De Graafschap over beschikt, is in de gewenste situatie een tool die centraal staat in de werkzaamheden. *'Dat je gewoon dagelijks je je update hebt en uit het systeem kunt herleiden van wat moet er gebeuren en wat is er kapot gegaan. Het moet eigenlijk gewoon een leidraad worden in de werkzaamheden. Het FMIS-systeem moet gewoon een ding worden dat dagelijks openstaat en waar iedereen mee gaat werken'* (1.26). Verder is er behoefte aan één aanspreekpunt waar men terecht kan met vragen en opmerkingen. *'Dan vind ik eigenlijk naar die man die hier verantwoordelijkheid heeft van magazijn of werkplaats hoe je het ook maar wilt noemen ja als aanspreekpunt'* (6.27).

### 4.2.3 Analyse

De respondenten verklaren dat de huidige situatie is ontstaan door de vorige manager facilitaire zaken en al jaren wordt op deze wijze gewerkt. *'Nee, dat is denk al een beetje volgens mij doen we het al jaren'* (7.8). Kijkend naar de huidige situatie van de facilitaire inkoop beschrijven alle respondenten deze hetzelfde, namelijk met toestemming van de manager facilitaire zaken zelf op pad gaan om de benodigde producten aan te schaffen. *'Ja, ja, ja maar normaal goed dan dan eh dan krijgen we een pas en dan zegt Pim ook hier heb je het pasje en haal het zelf maar even'* (5.4). Iedereen binnen De Graafschap is bevoegd om in te kopen en er is geen maximum bedrag waaronder men mag inkopen. Verder wordt er over de betaalwijze voornamelijk gesproken over facturatie en contante betaling en levert men na de aankoop een bon in bij de manager facilitaire zaken, ter controle. *'Ja, alle bonnetjes moeten altijd weer bij Pim ingeleverd worden'* (2.34). In tegenstelling tot één respondent die geen bon inlevert bij de manager facilitaire zaken. *'Ik lever nooit wat bij Pim in'* (3.17). Er zijn een aantal respondenten die twifelen of er daadwerkelijk controle wordt uitgeoefend. *'Ik weet niet goed verder hoe die controle is'* (5.24). *'Ik mag het toch wel verwachten dat er controle, ik weet het niet maar soms twijfel ik wel eens'* (6.29).

In de huidige situatie is er geen sprake van documentatie over de richtlijnen, processen en procedures. Twee van de acht respondenten laten zich uit over de financiële sturing, namelijk dat op dit moment alleen achteraf gestuurd wordt op de kosten. *'Op dit moment wordt er alleen achteraf gestuurd op de kosten die gemaakt worden'* (1.19). Acht van de acht respondenten beschrijven dat de leverancierskeuze gebaseerd is op verbondenheid met de club. Het is voor de eindgebruikers niet altijd duidelijk waar zij producten moeten halen en bepalen zelf naar welke leverancier zij gaan. *'In principe beleid vanuit de club is dat we altijd zaken doen met iemand die lid is van onze businessclub'* (1.32). *'Ik heb eigenlijk de keus om naar de Gamma te gaan of Rob Wesselink. Ga ik naar die tweede dan ben ik eigenlijk veel duurder uit, dus daarin zou het wel handig zijn als er gestuurd wordt'* (3.23).

Bij de afdeling Veldbeheer is er enige voorraadbeheer, maar dat wordt nergens geregistreerd. Dit geldt overigens niet voor de afdeling Technisch Onderhoud, daar is geen enkele voorraad en schaft men producten aan op het moment dat het nodig is. *'Nee, nu is zo iedereen die rondloopt die bepaald wat we moeten hebben'* (2.61). In de huidige situatie wordt er mondeling gecommuniceerd en is niks vastgelegd. De eindgebruikers worden door middel van 'werkbijfjes' op de hoogte gebracht van werkzaamheden. Alle respondenten wijzen de manager facilitaire zaken aan als aanspreekpunt voor de facilitaire inkoop. Alle respondenten zijn redelijk tevreden over de huidige wijze van inkopen, maar ook van mening dat er ruimte is voor verbeteringen.

Dit loopt uiteen van het vullen en implementeren van Ultimo (FMIS-systeem) tot een structuur in de bevoegdheid, geoptimaliseerd voorraadbeheer, digitalisering, procesbeschrijvingen, onderhoudsplan en controle op materiaal. *'Ik vind dat er te veel mensen die alles mogen halen en dat moet niet'* (2.16). *'Ja, ik heb wel behoefte aan richtlijnen, procedures en processen'* (6.17).

Acht van de acht respondenten beschrijven dat de verantwoordelijkheid en het beheer van de facilitaire inkoop bij één persoon moet liggen. Daarnaast wordt er door één respondent specifiek gesproken over het centraliseren van de facilitaire inkoop. *'Ja, zoals het FMIS-systeem en zoals het centraliseren van je inkoop of in ieder geval je voorraadbeheer gestructureerd te krijgen'* (1.38). Hierdoor kunnen de budgetten beter gemonitord worden. *'Door één respondent wordt er gesproken over een aantal vaste leveranciers waar alle producten ingekocht worden. Ja of gewoon naar dezelfde gaan en niet dan die en dan die en dan die weer, maar ik weet ook niet of je alle producten bij 1 leverancier kunt eh aanschaffen'* (4.27). Met leveranciers worden afspraken gemaakt over de prijs en betaalwijze. Dit is in tegenstelling tot één respondent, die het ook prima vindt als eindgebruikers bij nood op eigen initiatief de producten halen en met een bon terug komt. *'Bij voorkeur wel naar facturen, maar ik snap dat dat eh als je even twee doosjes schroeven moet halen bij de Gamma omdat je die nu nodig hebt'* (7.17). Verder is er geen eenheid te zien binnen de frequentie van facturen. De ene respondent maakt het niet uit hoe vaak een factuur wordt verstuurd, terwijl de andere respondent de voorkeur geeft aan een verzamelfactuur.

Acht van de acht respondenten spreken over een geoptimaliseerd voorraadbeheer, die wordt bijgevuld wanneer een minimum bereikt is. Dit wordt aangegeven op een bestellijst en kan de verantwoordelijke de bestelling plaatsen. Verder gaat de bestelfrequentie uit naar één keer per week de bestellingen plaatsen en/of ophalen bij de leverancier.

Over het documenteren van richtlijnen, processen en procedures wordt door de respondenten verschillend gesproken. Één respondent die heeft geen behoefte aan documentatie, dit in tegenstelling tot de rest van respondenten. *'Zoals het nu loopt vind ik eigenlijk prima'* (3.26). Binnen de rest van de respondenten verschilt de behoefte van een het vullen en implementeren van Ultimo (FMIS-systeem) tot het documenteren in een mappenstructuur. *'Kijk wel hebben wel onze eh Windows mappenstructuur daar hebben we ook onze documentatie, voor Finance, maar daar staat gewoon in van joh zo doen we bepaalde dingen. Die is er ook voor facilitair dus ja die kun je in die map gewoon opslaan'* (7.25). Alle respondenten zijn het eens over dat door een geoptimaliseerd voorraadbeheer en centraliseren van de facilitaire inkoop meer controle uitgeoefend kan worden.

Kijkend naar de communicatie in de gewenste situatie spreken drie van de acht respondenten specifiek over het inzetten van Ultimo (FMIS-systeem). Dit zien zij als rode draad in de werkzaamheden, zodat de voortgang bijgehouden wordt. *'Het FMIS-systeem moet gewoon een ding worden dat dagelijks openstaat en waar iedereen mee gaat werken'* (1.26). Verder heeft elke respondent behoefte aan één aanspreekpunt binnen de voorraadbeheer en facilitaire inkoop.

### 4.3 Extern onderzoek

Het externe onderzoek is uitgevoerd bij collega Betaald Voetbal Organisaties. Binnen het externe onderzoek zijn de volgende combinatie van respondenten en codes gemaakt en is hieronder weergegeven in een tabel.

Tabel 4.3 Overzicht respondenten extern onderzoek

| Naam          | Club            | Code |
|---------------|-----------------|------|
| Ron Janssen   | Go Ahead Eagles | 8    |
| Rico Salomons | Feyenoord       | 9    |
| Gerrit Kamans | SC Heerenveen   | 10   |
| Jornt Veldink | PEC Zwolle      | 11   |

#### Inkoopproces

Bij collega Betaald Voetbal Organisaties loopt de bestelroute uiteen van fysiek de benodigde producten halen bij de leverancier tot het online bestellen en bezorgen van producten. *'Dan zeg ik 'dit, dit en dit mag je halen klaar' en dan zie ik de bon wel'* (8.9). *'Nee, maar eh ja en als eh eh eh iemand belt. Die heeft een eigen code eh dan alleen met die code mag er besteld worden'* (9.13). Bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie is de manager facilitair zaken het aanspreekpunt wanneer het gaat om de facilitaire inkoop. *'Ja, de deur staat altijd open hier. Daar lopen ze naar binnen'* (8.35). *'Maar hij overlegt toch altijd ook al gaat het om 10 euro dan komt hij vaak ook nog wel maar dat hoeft niet maar dat vind hij gewoon eh eh'* (11.22). Het maximum bedrag tot men zelfstandig mag inkopen verschilt. *'Als het €100,- of meer wordt dan gaan we wel even overleggen van wanneer en hoe'* (8.11). *'Nou daar heb ik geen daar heb ik geen maximum bedrag voor omdat gewoon de werkwijze is, voor dat je wat haalt kom je eerst langs'* (10.8). *'Goed weet je dingen tot €250 en dan kan hij gewoon afhalen en eh als het meer wordt dan is het vaak is het in overleg'* (11.21). Bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie is de manager facilitaire zaken eindverantwoordelijk voor de facilitaire inkoop. *'Het is een bedrijf er is af en toe wel een gevecht over wat we wel en niet gaan inkopen. De een vindt van wel en de ander vindt van niet. Dat is niet de bedoeling en ik word er op afgerekend'* (8.34). *'Het wel zo dat ik eh daar zelf inzage in heb en ik krijg ook ja gewoon als eindverantwoordelijk elke keer een melding als iemand een mailtje stuurt'* (11.2). De meeste inkopen worden op factuur betaald, maar het is niet onvermijdelijk dat er contant betaald wordt. Het is afhankelijk van de producten en de afspraken met leveranciers. *'Nou wat ik eh wat ik eh wel in heb ge eh geschopt is eh dat ze eh eh 1x per week eh want ik wil het liefst ook verzamel eh rekeningen hebben'* (9.28). *'Het is maar net wat voor een betalingsafspraken we hebben je hebt soms moet je cash in een keer betalen'* (11.18).

#### Inkoopprocedures

De eis die elke collega Betaald Voetbal Organisatie stelt is dat de opgestelde inkoopprocedures overzichtelijk is. *'Ja, eh ja weet ik je ik hou er niet van het moet overzichtelijk zijn he je moet in een oog opslag kunnen zien hoe het werkt'* (11.27). Over de documentatie van de procedures spreekt elke collega Betaald Voetbal Organisatie verschillend. *'Nee, op dit moment werken we zo, en is niet gedocumenteerd, we gaan volgend jaar weer zo werken'* (8.30). *'Ja, absoluut alles moet gedocumenteerd worden'* (9.6) *'We hebben geen afspraken op papier staan, maar alleen los en vast toegezegd'* (10.10). *'Nou we hebben het nog niet vastgelegd'* (11.23).

Bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie wordt de factuur gecontroleerd met de inkopen die zijn gedaan. *'Ja ik controleer ze en ze moeten ook niet anders halen'* (8.10). *'Dan komt het naar mij en ik ben hartstikke streng daar in'* (9.15). *'Ik zie alle facturen'* (10.9).

### **Leveranciersselectie**

Bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie worden leveranciers geselecteerd op basis van sponsorcontracten. *'Ja, doen we wel. Als er iets is wat we nog niet weten, dan vraag ik aan commercie: 'Joh, is er iets in de businessclub?' Als we die niet hebben dan gaan we gewoon de markt op'* (8.37). *'Uh ja uh ja als Betaald Voetbal Organisatie ben je veel met relaties bezig met die een warm hart hebben voor de club'* (9.23). *'Goed maar dan in dat geval hebben we gewoon prijsafspraken met de leverancier die ook sponsor is'* (10.25). *'Ja nee hij is daar leading in en kijk ook daarvoor hebben we weer een sponsor en een vaste partij waar we al onze spulletjes halen eh dus ja goed dat eh gewoon samenwerkingsovereenkomst mee en daar nemen we alles af'* (11.12).

### **Voorraadbeheer**

Drie van de vier collega Betaald Voetbal Organisatie hebben een magazijn waar de voorraad is opgeslagen. *'Ja, ik heb een garage en een magazijntje. Één van die jongens beheert dat magazijn'* (8.16). *'Eh ja we hebben een eh hele loads tot onze beschikking en eh ja daar hebben wij gewoon van alles wel een voorraadjie. Niet te veel eh maar we pakken nooit mis'* (9.9). *'Deze jongens hebben hier een voorraad in het stadion en aan de overkant van de snelweg zit de trainingsaccommodatie en daar hebben ze ook een voorraad'* (10.28). *'Ja prima dan doen we dat en we doen daar niet aan voorraadbeheer ofzo'* (11.11). Het aanvullen van de voorraad wordt gedaan door de aangewezen verantwoordelijke persoon. *'Maar ook hij kijkt van hoeveel schroefjes of moet ik nieuwe schroefjes bestellen'* (10.21).

### **Huidige situatie**

Alle collega Betaald Voetbal Organisaties hebben naast het eigen personeel te maken met vrijwilligers. *'Dus vervolgens hebben we een stuk of 10 vrijwilligers die tussendoor lopen hele dagen'* (8.2). *'Ja een hele boel vrijwilligers'* (9.1). *'Wij zijn wel afhankelijk van in dit geval vrijwilligers'* (11.4). De collega Betaald Voetbal Organisaties zijn ook continu bezig met professionaliseren van de facilitaire inkoop. *'Volgend jaar ga ik ze wel een eigen budget geven, van het budget van het klein materiaal van wat ik nu inkoop en dan dit is je budget van €1000,-'* (8.41). *'Ja, waar we naar toe willen dat we eh dat bedrijven waar we kopen dat die gekoppeld worden aan Topdesk ja. Is zeg maar, je besteld en voor de rest gaat het automatische daar willen we naar toe'* (9.33). Bij twee van de vier collega Betaald Voetbal Organisaties is de vorige inkoop situatie vergelijkbaar met de huidige inkoop situatie van De Graafschap. *'Hiervoor ging iedereen maar, De Graafschap idee. Maar dat kan niet, dan gingen we naar de Karwei en dan gingen we naar de Gamma'* (8.32). *'Dan reden wij naar het bedrijf toe en haalde we het op'* (9.25).

De succesfactor bij de collega Betaald Voetbal Organisatie is het snelle handelen en goedkoper kunnen inkopen, aangezien ze prijsafspraken hebben met vaste leveranciers. *'Dat we nu facturen krijgen en niet meer met losgeld zitten en dat we bij toch wel grote handelsbedrijven inkopen dat je korting krijgt. Veel goedkoper dan een Gamma en een Kwarwei'* (8.38).

De faalfactor bij elke inkoop situatie is dat het men niet volledig lukt om de verleiding weg te nemen om producten mee naar huis te nemen. *'Ja, verleiding is het grootste en ik zorg altijd dat de verleiding er niet is, probeer ik tenminste het lukt niet altijd'* (9.31). Bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie wordt één keer in de week ingekocht. *'Nee, dat is time-management toch. Maak een lijstje en ga dan. Die leveranciers zou ook wel denken goh voor een doosjes schroefjes een factuur maken dat werkt ook niet toch. Gewoon 1 keer in de week een hele lijst klaar'* (8.21). De terugkoppeling naar de manager facilitaire zaken over de inkopen is altijd aanwezig. *'De terugkoppeling die men geeft van ik ga dit, dit en dit aanschaffen en eh we zien het in dit geval onze inkoper eh of bij het bedrijf waar we het inkopen wordt altijd netjes en keurig op de bon vermeld waarvoor het is'* (11.14).

#### 4.3.1 Analyse

Bij het externe onderzoek zijn vier collega Betaald Voetbal Organisatie gevraagd naar de bestelroute binnen de facilitaire inkoop. Binnen deze interviews is meer waarde gehecht aan de uitspraken die Go Ahead Eagles (8) en PEC Zwolle (11) hebben gedaan. Deze clubs zijn qua omvang vergelijkbaar met De Graafschap. Feyenoord (9) en SC Heerenveen (11) zijn grotere clubs waar De Graafschap voor de toekomst een voorbeeld aan kan nemen.

Bij Go Ahead Eagles gaan mensen, nadat zij toestemming hebben gekregen, één keer in de week zelf naar de vaste leveranciers om inkopen te doen. Met leveranciers zijn prijsafspraken gemaakt. *'Gewoon 1 keer in de week een hele lijst klaar'* (8.21). *'Dat we bij toch wel grote handelsbedrijven inkopen dat je korting krijgt. Veel goedkoper dan een Gamma en een Kwarwei'* (8.38). Bij Feyenoord is dit anders ingericht. Daar kunnen medewerkers bellen naar de leveranciers en middels een persoonlijke code producten bestellen. De bestelling wordt bezorgd bij de club. De manager facilitaire zaken is alsnog eindverantwoordelijk voor de inkoop. *'Nee, maar eh ja en als eh eh eh iemand belt. Die heeft een eigen code eh dan alleen met die code mag er besteld worden'* (9.13). Bij SC Heerenveen is één persoon bevoegd om naar de leverancier te gaan. Medewerkers en vrijwilligers geven de benodigde producten door aan die verantwoordelijke persoon. De verantwoordelijke persoon vraagt altijd toestemming aan de manager facilitaire zaken. *'Dat is een werknemer van ons die gewoon overdag ook gewoon die doet algemene schoonmaak dingen of of die voert het afval af of die haalt het oud papier op en dat is dan degene die meestal die de de boodschappen doet, dat ook aan hem doorgegeven wordt van de azijn is op of eh ik noem maar wat en dan komt hij weer of hij even mag ja'* (10.13). Bij PEC Zwolle wordt één keer in de week een bestelling geplaatst. Deze worden ingeschoten via het FMIS-systeem. Het FMIS-systeem wordt beheerd door het Facilitaire Bedrijf en die zijn ook verantwoordelijk voor het doen van de daadwerkelijke bestelling. *'Gewoon alles gebeurt centraal en we proberen het ook eh in het FMIS-systeem te verwerken he dus eh ik noem maar even wat kantoorartikelen bijvoorbeeld. Nou dan zeggen we we plaatsen 1x in de week plaatsen we een bestelling en nou dat is dan een job en elke week komt die weer terug en dat verzamelen en iedereen kan dat inschieten'* (11.10).

Bij drie van de vier ondervraagde Betaald Voetbal Organisaties hebben een maximum bedrag tot waar medewerkers en vrijwilligers bevoegd zijn om in te kopen, dat bedrag ligt tussen de €100,- en €250,-. *'Als het €100,- of meer wordt dan gaan we wel even overleggen van wanneer en hoe'* (8.11). Bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie is de manager facilitaire zaken eindverantwoordelijk voor de facilitaire inkoop. De betaalwijze is niet bij elke collega Betaald Voetbal Organisatie hetzelfde.

Bij de ene wordt alles op factuur betaald, terwijl bij de andere er een kas gevuld is met €150,- Men kan geld uit de kas halen voor kleine inkopen. *'Ik heb bij twee of drie leveranciers in de Deventer een afspraak en die sturen gewoon een factuurtje. Als het heel klein is en ze moeten naar de Karwei of ze moeten een paar sponsen halen bij de Action dan hebben ze gewoon een kleine kas'* (8.7). Bij vier van de vier collega Betaald Voetbal Organisaties worden de facturen geaccordeerd. Dit is tevens het moment van controle door de manager facilitaire zaken.

Gezegd kan worden dat men bij alle vier de collega Betaald Voetbal Organisaties bezig is met het beschrijven en documenteren van richtlijnen, processen en procedures. Vier van de vier hebben vaste leveranciers waar ze inkopen. Drie van de vier collega Betaald Voetbal Organisaties selecteren de leveranciers uit de businessclub of op basis van sponsorcontracten. Één van de vier selecteert de leverancier op basis van de laagste prijs. *'Als je ziet dat je een product niet veel nodig hebt dan heb ik zoiets van ga maar gewoon hier naar de plaatselijke leverancier en of dan een fles azijn €0,80 kost of €0,90'* (10.6). Drie van de vier heeft een geoptimaliseerde voorraadbeheer en wanneer er een minimum is bereikt wordt de voorraad aangevuld. Één van de vier collega Betaald Voetbal Organisatie vindt het onnodig om een voorraadbeheer bij te houden. *'Ja prima dan doen we dat en we doen daar niet aan voorraadbeheer ofzo'* (11.11). Elke college Betaald Voetbal Organisatie werkt met vrijwilligers, waarbij de ene Betaald Voetbal Organisatie meer afhankelijk is van vrijwilligers dan de andere. De vorige inkoop situatie van de collega Betaald Voetbal Organisaties kan vergeleken worden met de huidige inkoop situatie van De Graafschap, namelijk op eigen initiatief naar de leverancier om producten in te kopen.

Go Ahead Eagles gaat vanaf volgend jaar werken met een persoonlijk budget, zodat men bewuster wordt van de keuzes. *'Volgend jaar ga ik ze wel een eigen budget geven, van het budget van het klein materiaal van wat ik nu inkoop en dan dit is je budget van €1000,- '* (8.41). Feyenoord wil verder automatiseren in TOPDESK en PEC Zwolle wil verder digitaliseren in het FMIS-systeem. *'Ja, waar we naar toe willen dat we eh dat bedrijven waar we kopen dat die gekoppeld worden aan Topdesk ja'* (9.33). Go Ahead Eagles beschrijft het terug kunnen vorderen van BTW, prijsafspraken en frequentie van facturen als succesfactor van de huidige situatie. *'Dat we nu facturen krijgen en niet meer met losgeld zitten en dat we bij toch wel grote handelsbedrijven inkopen dat je korting krijgt. Veel goedkoper dan een Gamma en een Kwarwei'* (8.38). SC Heerenveen ziet het grootschalig inkopen als succesfactor. *'Bijvoorbeeld de kopieermachine die hier staat en die daar in het stadion staan zijn hetzelfde en komen van de zelfde leverancier af, is dan wel een sponsor maar je maakt wel gebruik van mekaars volume'* (10.32). Het krijgen van een gemeenschappelijk belang als faalfactor. *'Het is het lastige om gemeenschappelijke te krijgen en iedereen heeft zijn eigen belang'* (10.33). PEC Zwolle beschrijft de korte lijnen binnen de organisatie in deze inkoop situatie als succesfactor. *'Ja, inkopen en eh en ik vind inkopen kan dus kan dus eh ook zijn dat we mensen in de organisatie, het facilitair bedrijf, heel erg snel kunnen helpen eh eh dus kunnen ze snel terecht bij een facilitair bedrijf worden en snel opgepakt eh ja goed kunnen we het snel wegzetten dus zijn die directe lijnen er'* (11.31). Het handmatig invoeren van facturen in het FMIS-systeem wordt als faalfactor gezien. *'Ja, en dan kunnen we daarna kijken als dat is ingelicht van eh wat wat we dan nog handmatig doen kunnen we dat niet automatiseren'* (11.32). Bij Go Ahead Eagles is veel persoonlijke communicatie, de manager facilitaire zaken drinkt elke ochtend een kop koffie om de dag door te spreken. Bij de overige drie collega Betaald Voetbal Organisaties staat de deur bij van de manager facilitaire zaken altijd open.

## 5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord met behulp van de resultaten uit hoofdstuk 4.

### 5.1 Conclusie huidige situatie

Hieronder worden de eerder opgestelde onderzoeksvragen beantwoord, die voor de huidige situatie zijn opgesteld en hieronder nogmaals herhaald.

#### Hoofdvraag 1: Wat is de huidige en gewenste verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume?

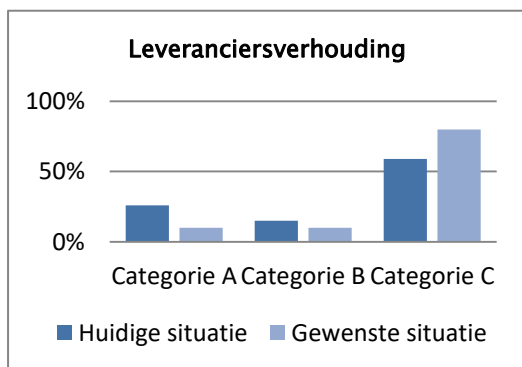
De huidige verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume is in deelvraag 1.2 in een staafdiagram weergegeven. Waarbij deze ook vergeleken is met de gewenste verhouding, ook wel vuistregel.

##### Deelvraag 1.1 Wie koopt wat bij wie in?

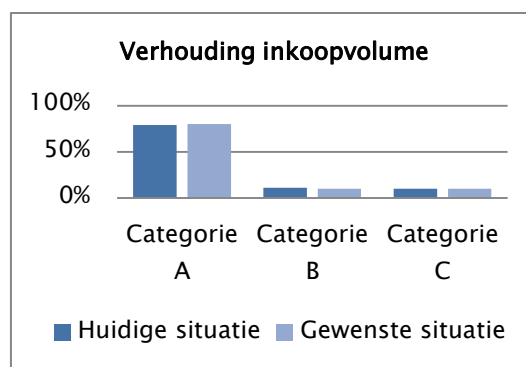
In de huidige situatie kopen alle eindgebruikers en één eindverantwoordelijke producten in. De eindgebruikers selecteren de leveranciers op basis van eigen gevoel. Meestal houden zij bij het kiezen van de leverancier rekening met de welke verbondenheid leverancier met de club heeft. Hierbij kan gedacht worden aan een lid van de businessclub, sponsor of helemaal geen verbintenis. Wanneer meerdere leveranciers verbonden zijn met De Graafschap wordt de keuze van leverancier gebaseerd op de laagste prijs. Geconcludeerd kan worden dat er geen financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers gekoppeld zijn aan bepaalde leveranciers.

##### Deelvraag 1.2 Welke mogelijke (financiële) resultaten kunnen er behaald worden na het uitvoeren van de spendanalyse?

Om antwoord te geven op deelvraag 1.2 is een staafdiagram opgesteld en hieronder te vinden.



Figuur 2.1 Leveranciersverhouding



Figuur 5.2 Verhouding inkoopvolume

Geconcludeerd kan worden dat de verhouding binnen het inkoopvolume overeenkomt met de vuistregel, maar een disbalans te zien is binnen de verhouding van leveranciers. Deze komt niet overeen met de vuistregel.

#### Hoofdvraag 2: Op welke wijze wordt er door financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ingekocht?

Door eindgebruikers worden inkopen gedaan op het moment dat producten ontbreken. Er is geen voorraadbeheer waarop dit gebaseerd is. Aan de manager facilitaire zaken wordt akkoord gevraagd om de producten aan te schaffen, waarna ze op eigen initiatief naar de desbetreffende winkel gaan.

*Deelvraag 2.1 Hoe vaak wordt er door financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ingekocht?*

In de huidige situatie wordt veelal door eindgebruikers ingekocht. Eindgebruikers gaan naar de leverancier toe op het moment dat de benodigde producten ontbreken. Het komt ook voor dat eindgebruikers materialen niet kunnen vinden en nieuwe halen. Er bestaat geen gedetailleerde cijfermatige gegevens over de bestelfrequentie binnen de inkoop situatie.

*Deelvraag 2.2 Welke bestelroute volgen financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers voor zij overgaan tot daadwerkelijke inkoop?*

Voordat de inkoper overgaat tot bestellen, ofwel het fysiek naar de leverancier gaan, dient men eerst een pas aan te vragen bij de manager facilitaire zaken. Dit geldt overigens alleen voor de Gamma. Voor de inkoper de pas aanvraagt is er geïnventariseerd welke en de hoeveelheid van producten nodig zijn. Voor de overige leveranciers geldt dat zij op eigen initiatief naar de leverancier kunnen om te producten aan te schaffen. Bij de DOZON moet de inkoper zijn/haar naam doorgeven, dat wordt genoteerd op de bon en ingeleverd bij de manager facilitaire zaken. De factuur wordt achteraf gestuurd en goedgekeurd door de manager facilitaire zaken. Bij een aantal andere leveranciers worden de inkopers op hun woord geloofd en kunnen zij alles meenemen wat zij willen.

## **5.2 Conclusie gewenste situatie**

Hieronder worden de eerder opgestelde onderzoeksvragen beantwoord, die voor de huidige situatie zijn opgesteld en hieronder nogmaals herhaald.

### **Hoofdvraag 3: Welke wensen en behoeften hebben de financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers binnen de organisatie voor de gewenste bestelroute rondom de facilitaire inkoop binnen De Graafschap?**

Voor de gewenste bestelroute zijn de volgende wensen en behoeften, namelijk één verantwoordelijk persoon die de inkopen doet en de voorraad beheert in een magazijn. Verder het maken van betalingsafspraken met vaste leveranciers waar producten worden aangeschaft. Daarnaast is de behoefte om de bestelroute, bestelfrequentie, voorkeur van leveranciers, (financiële) bevoegdheid van personen, betaalwijze en prijsafspraken vast te leggen.

*Deelvraag 3.1 Welke aspecten zien financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers graag terug in de bestelroute?*

Op het moment dat men gaat inkopen moet toestemming gevraagd worden aan de manager facilitaire zaken. Daarna kan de inkoper de bestelling bij de leverancier plaatsen of naar de leverancier gaan om de bestelling op te halen. De factuur wordt gecontroleerd en geaccordeerd door de manager facilitaire zaken en gaat dan naar de financiële administratie waarna de betaling plaatsvindt. Verder is de behoefte aan een geoptimaliseerd voorraadbeheer in een magazijn. Die wordt beheert door één verantwoordelijke persoon ofwel inkoper. Die inkoper is verantwoordelijk voor het op peil houden van de voorraad en het bestellen van de producten.

*Deelvraag 3.2 Aan welke eisen en voorwaarden moet de inkoopprocedure minimaal voldoen?*

De inkoopprocedure wordt gedocumenteerd in Ultimo (FMIS-systeem) of binnen de mappenstructuur van De Graafschap. De inkoopprocedure wordt gezien als een handleiding binnen de facilitaire inkoop.

Daar worden de volgende voorwaarden beschreven: wie (financieel) bevoegd is om in te kopen, wie *prefferd suppliers* De Graafschap heeft, de bestelfrequentie bij leveranciers, betalingsafspraken met leveranciers en welke onderhoudsplannen voor een bepaald jaar gepland staan.

### 5.3 Conclusie extern onderzoek

Hieronder worden de eerder opgestelde onderzoeksvragen beantwoord, die voor de huidige situatie zijn opgesteld en hieronder nogmaals herhaald.

#### **Hoofdvraag 4: Op welke wijze hebben collega Betaald Voetbal Organisaties de facilitaire inkoop ingericht en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol?**

De bestelroute van collega Betaald Voetbal Organisatie lopen uiteen van het fysiek naar de winkel gaan tot het afleveren van producten door de leverancier. Succesfactoren zijn het inkopen met prijs- en betalingsafspraken, controle en korte lijnen binnen de organisatie. Faalfactoren daarentegen zijn het moeilijk krijgen van een gezamenlijk belang, handmatig invoeren van facturen en het niet hebben van een geregistreerd voorraadbeheer.

##### *Deelvraag 4.1: Op welke wijze hebben collega betaald voetbalclubs de bestelroute van facilitaire inkoop ingericht?*

De bestelroute van collega Betaald Voetbal Organisaties is verschillend en is hieronder toegelicht.

##### Go Ahead Eagles

Bij Go Ahead Eagles is de inkoop centraal geregeld en wordt er één, maximaal twee keer per week inkopen gedaan tot €100,- door één persoon. De vrijwilligers/medewerkers kunnen aan die persoon doorgeven welke producten aangevuld moeten worden. De eindverantwoordelijke laat de inkooplijst controleren aan de manager facilitaire zaken die uiteindelijk akkoord geeft. Er zijn drie leveranciers waar Go Ahead Eagles haar inkopen doet en afspraken heeft over prijs en frequentie. De manager facilitaire zaken heeft een bepaalde voorkeur voor van diverse winkels. Voor kleine producten zoals schoonmaakzijn is een kas, die gevuld is met €150,-. De bon inclusief de naam van de inkoper gaat terug de kas in en deze wordt bijgevuld wanneer het kasgeld op is. Elke factuur wordt gecontroleerd en geaccordeerd door de manager facilitaire zaken. De voorraad wordt door de inkoper beheerd in een garage die is omgebouwd tot een magazijn.

##### Feyenoord

Bij Feyenoord heeft elk bevoegd persoon, die bevoegd is om in kopen te doen, een persoonlijke code waarmee hij/zij een bestelling kan plaatsen bij de leverancier. De bestelling wordt één à twee keer in de week geleverd. Er is geen maximumbedrag tot waar de inkopers mogen inkopen. Feyenoord heeft betalingsafspraken gemaakt met de leveranciers, namelijk facturen en grootboeking worden één keer per week verstuurd. De facturen worden door de manager facilitaire zaken gecontroleerd en geaccordeerd. De leveranciers zijn geselecteerd op basis van de verbondenheid met de club. De voorraad wordt door één coördinator centraal beheerd en aangevuld in een loods.

##### SC Heerenveen

Bij SC Heerenveen is iedereen bevoegd om in te kopen mits ze toestemming hebben van de manager facilitaire zaken. Het is veelal één persoon die inkoopt, maar ook die persoon heeft eerst toestemming nodig. SC Heerenveen heeft vaste leveranciers waar inkopen gedaan worden, daar hebben ze betalingsafspraken mee gemaakt. Bij elke leverancier wordt op factuur betaald.

Evenals bij de andere collega Betaald Voetbal Organisaties wordt de inkoper gecontroleerd. De pakbon moet altijd worden ingeleverd bij de manager facilitaire zaken. Bij SC Heerenveen worden niet alle leveranciers geselecteerd op basis van verbondenheid met de club, maar ook op basis van prijsafspraken. Voor de grotere investeringen wordt wel gekeken naar leveranciers die verbonden zijn met de club. Bij de afdeling Technische onderhoud is een kleine voorraadbeheer aanwezig. De voorraad wordt aangevuld door de Hoofd Technische Dienst, maar er wordt niks geregistreerd. Processen, procedures en richtlijnen voor de facilitaire inkopen zijn nergens gedocumenteerd, maar is mondeling toegezegd.

#### PEC Zwolle

PEC Zwolle is sinds twee jaar bezig om de facilitaire inkoop te centraliseren en de inkoopcontracten met sponsors onder de loep te nemen. De facilitaire inkoop gaat via het facilitaire bedrijf en wordt allemaal verwerkt in het FMIS-systeem. De bestelling wordt één keer in de week geplaatst bij de leveranciers. De inkopen voor de afdeling Technische onderhoud worden fysiek bij de leverancier gehaald. Dit gebeurt op het moment dat zij ondervinden dat het niet op voorraad is. PEC Zwolle heeft voor de afdeling Technische Onderhoud geen voorraadbeheer, aangezien de manager facilitaire zaken van mening is dat het veel tijd en dus geld kost. De inkoper kan tot €250,- zonder toestemming inkopen doen, maar in de praktijk vraagt hij altijd toestemming aan de manager facilitaire zaken. De manager facilitaire zaken is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor alle facilitaire inkopen. PEC Zwolle heeft met haar leveranciers afgesproken dat er achteraf een factuur wordt gestuurd. Bij die factuur is de bijbehorende werkbbon geplaatst, zodat de manager facilitaire zaken de factuur kan accorderen maar ook controleren.

#### *Deelvraag 4.2: Wat zijn de succes- en faalfactoren bij de huidige inkoopprocedure?*

Elke collega Betaald Voetbal Organisatie heeft haar eigen bestelroute waar ook individuele succes- en faalfactoren bij horen. De succes- en faalfactoren zijn per collega Betaald Voetbal Organisatie beschreven.

#### Go Ahead Eagles

De succesfactor van bij Go Ahead Eagles is het met korting kunnen inkopen bij leveranciers, maar ook de betalingsafspraken. Het niet hebben van een geregistreerd voorraadbeheer wordt benoemd als een faalfactor.

#### Feyenoord

De verleiding om producten mee te nemen wordt gezien als faalfactor, dit blijft moeilijk binnen een grotere organisatie. De succesfactor die Feyenoord benoemd is de persoonsgebonden code waarmee men kan inkopen. Hierdoor kan er gecontroleerd worden wie, wanneer en wat inkoopt.

#### SC Heerenveen

De succesfactor bij SC Heerenveen is dat zij in deze situatie grootschalig kunnen inkopen, aangezien de manager facilitaire zaken vier gebouwen beheert. Die situatie maakt het dat SC Heerenveen grote investeringen, zoals printers, grootschalig kan inkopen en daar ook inkoopvoordelen kunnen realiseren. Het creëren van een gezamenlijk belang wordt gezien als faalfactor.

#### PEC Zwolle

Bij PEC Zwolle wordt het handmatig invoeren van facturen als faalfactor beschreven. Daarentegen wordt het snel handelen en korte lijnen binnen de organisatie beschouwd als succesfactor.

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk zal op basis van een discussie een beschrijving worden gegeven op welke wijze de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd. Validiteit wordt onderverdeeld in begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

### 6.1 Validiteit

Validiteit (geldigheid) van onderzoek is het meten in welke mate een onderzoek vrij is van systematische fouten. Er wordt dus gekeken naar de geldigheid van een onderzoek (Verhoeven, 2014).

#### Begripsvaliditeit

Het theoretische kader is gebaseerd op kernbegrippen, namelijk: inkoop, procesmanagement en procesbeheersing. Voor elk kernbegrip zijn er meerdere bronnen gebruikt om de 'definitie in dit onderzoek' vorm te geven. Dit vergroot tevens ook de validiteit in het onderzoek. Voor de literatuur dat via internet verkregen is zijn er verschillende zoekmachines geraadpleegd. Voor de literatuur dat verkregen is via zoekmachines is de AAOCC-criteria toegepast evenals de literatuur die uit boeken verkregen is. Middels de AAOCC-criteria wordt de gevonden literatuur gecontroleerd op basis van 5 criteria en is te vinden in bijlage D. De gevonden en beoordeelde literatuur vormt de basis van dit onderzoek.

De interviewgide in dit onderzoek is gebaseerd op de operationalisering van kernbegrippen, dat terug te vinden is in het theoretisch kader van dit onderzoek, waarbij de kernbegrippen uiteengegafeld zijn. De operationalisering van kernbegrippen komt terug in de interviewgide en codeboom, dit verlaagt de kans op systematische fouten. Het coderen van de interviews is gedaan middels open- en axiaalcodes. Hierdoor kunnen uitspraken en relevante informatie beter gestructureerd en vergeleken worden. Dit draagt bij aan een hogere begripsvaliditeit, aangezien dit leidt tot het verkrijgen van de juiste informatie voor het onderbouwen van de resultaten en het uiteindelijke advies.

#### Interne validiteit

Verhoeven (2014) beschrijft interne validiteit als volgt: bij de interne validiteit wordt getoetst of de conclusies correct zijn ofwel anders gezegd of de onderzoeker in staat is om de onderzoeksvraag op een betrouwbare wijze te beantwoorden. Daarnaast wordt er geprobeerd om een verband te leggen tussen de gevonden resultaten en de probleemstelling. In dit onderzoek is de validiteit gewaarborgd middels meerdere methodes van onderzoek, ook wel triangulatie<sup>7</sup> genoemd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en veldonderzoek. De resultaten uit het deskresearch zijn getoetst aan de resultaten van het veldonderzoek. Binnen het veldonderzoek zijn de uitkomsten van het interne onderzoek getoetst aan de uitkomsten van het externe onderzoek. Hierdoor zijn aspecten vanuit verschillende invalshoeken bekeken. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de dataverzamelmethode: half-gestructureerde interview en een secundaire analyse. De triangulatie in dit onderzoek verhoogt de validiteit, aangezien de onderzoeksvragen op deze wijze vanaf verschillende kanten worden benaderd (Verhoeven, 2014).

---

<sup>7</sup> Het combineren van onderzoeksmethoden, hierdoor kan er informatie verzameld worden in de breedte en in de diepte. (Verhoeven, 2014)

### Externe validiteit

'Externe validiteit of generaliseerbaarheid van resultaten verwijst naar het criterium dat je bevindingen moeten zijn te generaliseren naar een grotere populatie' (Bleijenbergh, 2015). Met externe validiteit wordt het bereik van het onderzoek bepaald. Bovendien betekent het niet dat bij een mindere externe validiteit de onderzoeksresultaten minder bruikbaar zijn (Verhoeven, 2014). Het bereik van dit onderzoek is beperkt tot Overijssel, Gelderland, Rotterdam en Friesland. Aangezien het niet mogelijk was om de hele populatie te ondervragen is er een selecte steekproef gedaan. De populatie getoetst middels de vooraf opgestelde criteria, hierdoor kunnen de conclusies gegeneraliseerd worden. De selectie van de steekproef is representatief om een uitspraak te doen over de hele populatie. Intern zijn financieel eindverantwoordelijke (medewerkers in loondienst) en eindgebruikers (vrijwilligers) ondervraagd. Na 8 interviews kon er een éénduidige conclusie getrokken worden. Extern zijn er 4 collega Betaald Voetbal Organisaties ondervraagd, waarvan twee vergelijkbare Betaald Voetbal Organisaties en twee Betaald Voetbal Organisaties van hoger niveau, om de uitkomsten van het interne onderzoek breed te toetsen. De steekproef geeft een helder beeld van de totale populatie en hierdoor wordt de externe validiteit verhoogd.

## **6.2 Betrouwbaarheid**

Binnen een onderzoek kunnen er toevallige fouten gemaakt worden. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in welke mate het onderzoek onafhankelijk is van dit voorval. Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te toetsen moet dit onderzoek voldoende haalbaar zijn. Als dezelfde resultaten voortvloeien dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2014).

De betrouwbaarheid binnen een kwalitatief onderzoek is lastig te beoordelen. In tegen stelling tot een kwantitatief onderzoek waarbij criteria zijn opgesteld om de betrouwbaarheid te toetsen. Dit is bij een kwalitatief onderzoek niet het geval, aangezien er diverse vuistregels zijn bij verschillende onderwerpen. Verhoeven (2014) heeft een aantal eisen opgesteld om de betrouwbaarheid te toetsen, namelijk standaardisering van vragen, resultaten na laten lezen door derde, rapportage en verantwoording, triangulatie en iteratie.

Door onbekende respondenten te interviewen wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot, evenals het stellen van neutrale vragen. In dit onderzoek kan niet voorkomen worden dat respondenten hun mening geven, waardoor het onderzoek niet veelal gebaseerd is op feiten en het wellicht minder betrouwbaar is. De interviewer is vooraf niet geïnformeerd over de situatie van de collega Betaald Voetbal Organisaties en daardoor kan de informatie niet beïnvloed worden. Er is voornamelijk gevraagd naar de behoeftes van de respondenten en de beschrijving van de huidige situatie. De interviewgide is gebaseerd op de gevonden literatuur en vormt de basis voor het interview, waardoor de interviewgide betrouwbaar is. Tevens staan in de interviewgide een aantal gestandaardiseerde vragen. Verder zijn van alle gehouden interviews geluidsopnames gemaakt, waarna de interviews zijn uitgetypt. Elk afgenomen interview is gerapporteerd, waarbij de leermomenten zijn opgenomen en meenomen naar het volgende interview en het bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Gezegd kan worden dat wanneer het onderzoek op korte termijn opnieuw wordt gehouden de uitkomsten hoogstwaarschijnlijk vergelijkbaar met elkaar zijn.

## 7. Advies

In dit hoofdstuk wordt door middel van de verzamelde informatie een passend advies gegeven. Eerst volgt een inleiding waarna een aantal scenario's worden beschreven. Uiteindelijk zal één scenario de basis zijn voor het uiteindelijk advies, waar ook een financiële haalbaarheid voor wordt opgesteld.

### 7.1 Inleiding

Voorafgaand aan dit onderzoek is de volgende onderzoeksdoelstelling opgesteld, die ook te vinden is in hoofdstuk 1.5, namelijk: een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de facilitaire inkoop binnen De Graafschap. Vanuit dit onderzoeksdoel is de volgende managementvraag geformuleerd, die ook te vinden is in hoofdstuk 1.3, namelijk:

1. Op welke wijze kan de facilitaire inkoop van De Graafschap geprofessionaliseerd worden?

### 7.2 Afweging van scenario's

Voordat het daadwerkelijke advies gegeven kan worden, worden diverse scenario's opgesteld. Deze scenario's worden beoordeeld op basis van de opgestelde criteria. De uitkomst van de beoordelingsmatrix geeft het meest geschikte scenario voor De Graafschap weer en zal de basis zijn voor de keuze van het definitieve scenario.

#### 7.2.1 Scenario 1: Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie volgens mappenstructuur

Uit het interne onderzoek bij De Graafschap blijkt dat er behoefte is aan structuur en documentatie van richtlijnen, processen en procedures. Dit begint bij het hebben van een geoptimaliseerd voorraadbeheer. De voorraad van de afdelingen Technische onderhoud en Veldbeheer zal worden opgeslagen in een magazijn, waar de voorraad in een logische volgorde ligt en er geen tijd verloren gaat bij het pakken van de producten. Het is noodzakelijk dat een ruimte gekozen wordt waarin het magazijn komt. Verder zal een verantwoordelijke persoon worden aangewezen die ervoor zorgt dat de voorraad aangevuld wordt en bevoegd is om in te kopen doen. Om de voorraad op peil te krijgen is het essentieel dat geïnventariseerd wordt welke producten op voorraad moeten zijn. Het volume per product moet ook bepaald worden. Op basis van deze gegevens kan een bestellijst ontworpen worden waarop de benodigde producten aangevinkt kunnen worden. De verantwoordelijke persoon gaat met de bestellijst naar de manager facilitaire zaken en die plaatst de bestelling. De bestelling wordt opgehaald door de verantwoordelijke persoon of wordt geleverd door de leverancier. Dat ligt aan de afspraken die De Graafschap maakt met leveranciers.

Het vastleggen van bestelroute, bestelfrequentie, bevoegdheden, financiële bevoegdheid, voorkeur leveranciers, betaalwijze, prijsafspraken en periodiek onderhoud zal in een document vastgelegd worden. De eindgebruikers worden middels een aantal sessies op de hoogte gebracht van de informatie in de documenten en de veranderingen in het proces. Door deze afspraken kan controle uitgeoefend worden door andere afdelingen op het moment dat een situatie ontstaat die afwijkt van de standaard. Deze documenten worden vastgelegd in een mappenstructuur op het computernetwerk van De Graafschap.

### **7.2.2 Scenario 2: Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie in FMIS-systeem**

Uit de interne interviews kan geconcludeerd worden dat er meer behoefte is aan structuur en controle, dit kan gewaarborgd worden middels een systeem. De Graafschap beschikt over een FMIS-systeem, namelijk Ultimo. Het systeem moet echter nog gevuld worden met de juiste informatie. Dit kan gedaan worden door een stagiaire of een medewerker. Uit het extern onderzoek blijkt dat collega Betaald Voetbal Organisaties deels met een FMIS-systeem werken.

De voorraad van de afdelingen Technische onderhoud en Veldbeheer zal worden opgeslagen in een magazijn, waar de voorraad in een logische volgorde ligt en geen tijd verloren gaat bij het pakken van de producten. Het is noodzakelijk dat een ruimte gekozen wordt waarin het magazijn komt. Verder zal één verantwoordelijke persoon worden aangewezen die ervoor zorgt dat de voorraad aangevuld wordt en bevoegd is om in te kopen te doen. Om de voorraad op peil te krijgen is het essentieel dat geïnventariseerd wordt welke producten op voorraad moeten zijn. Het volume per product moet ook bepaald worden. Deze gegevens worden verwerkt in Ultimo, zodat dit digitaal gedocumenteerd is en op basis van die gegevens een bestellijst ontworpen wordt. De verantwoordelijke persoon kan op basis van die bestellijst inventariseren wat er aangevuld moet worden. De manager facilitaire zaken zal de bestelling uiteindelijk plaatsen. De bestelling wordt opgehaald door de verantwoordelijke persoon of geleverd door de leverancier. Dat ligt aan de afspraken die De Graafschap maakt met leveranciers. De facturen die door leveranciers verstuurd worden kunnen in Ultimo verwerkt worden, zodat de manager facilitaire zaken rapportages kan uitdraaien en controle uitoefenen.

Het vastleggen van de bestelroute, bestelfrequentie, bevoegdheden, financiële bevoegdheid, voorkeur leveranciers, betaalwijze, prijsafspraken en periodiek onderhoud wordt in het FMIS-systeem gedaan. Door deze afspraken kan controle uitgeoefend worden door andere afdelingen op het moment dat een situatie afwijkt van de standaard. De afdelingen die betrokken zijn in dit proces moeten toegang hebben tot de juiste Ultimo module. De eindgebruikers worden middels een aantal sessies op de hoogte gebracht van de verandering in het huidige proces. Voor de verantwoordelijke persoon worden een aantal trainingen verzorgd om met Ultimo te kunnen werken.

De beschrijving van het beheer van de voorraad en de informatie die in de procesbeschrijving staan komt overeen met scenario 1. Bij scenario 1 worden de documenten opgeslagen in een mappenstructuur op het computernetwerk van De Graafschap en bij scenario 2 online in een FMIS-systeem.

### **7.2.3 Scenario 3: Volledige geautomatiseerd FMIS-systeem inclusief voorraadbeheer**

Uit het onderzoek komt de behoefte van een volledige geautomatiseerd FMIS-systeem in te zetten naar voren. Een volledig geautomatiseerd FMIS-systeem biedt grote meerwaarde voor de professionalisering van de organisatie. Uit extern onderzoek bij collega Betaald Voetbal Organisaties blijkt dat twee van de vier in de toekomst willen werken met een volledig geautomatiseerd FMIS-systeem.

Zoals bij de andere twee scenario's zal ook in dit scenario een ruimte gezocht worden waar de voorraad opgeslagen wordt in een magazijn. De producten worden in een logische volgorde opgeslagen. Hierdoor wordt voorkomen dat tijd verloren gaat bij het pakken van de producten. Verder wordt één persoon verantwoordelijk gesteld worden voor het aanvullen van de voorraad en bevoegd is om inkopen te doen. Om de voorraad op peil te krijgen is het essentieel dat geïnventariseerd wordt welke producten op voorraad moeten zijn. Het volume per product wordt ook bepaald. Deze gegevens worden verwerkt in

Ultimo, zodat dit digitaal gedocumenteerd is en ook de basis vormt voor de bestellijst voor de leveranciers. De leverancier(s) wordt(en) gekoppeld aan Ultimo, zodat de extra handeling, nodig in het bestelproces, weggenomen wordt.

Het vastleggen van richtlijnen, processen en procedures wordt in het FMIS-systeem gedaan. Evenals de beschrijving van bestelroute, bestelfrequentie, bevoegdheden, financiële bevoegdheid, voorkeurleveranciers, betaalwijze, prijsafspraken en periodiek onderhoud. Verder kunnen in een volledig geautomatiseerd systeem ook de werkzaamheden vastgelegd, waardoor het gemakkelijk te zien is in welke status werkzaamheden verkeren. De eindgebruikers worden middels Ultimo op de hoogte gesteld van de werkzaamheden. Voor het daadwerkelijk bestellen en het bijhouden van de voorraad in Ultimo moet de module 'voorraadbeheer en inkoop' bijgekocht worden.

Scenario 3 is een afgeleide van scenario 2 en de informatie die uit de processen komen zijn hetzelfde. Het verschil is dat in scenario 3 het proces volledig geautomatiseerd is in een FMIS-systeem.

### 7.3 Afweging scenario's

De drie opgestelde scenario's worden allen getoetst aan de opgestelde criteria om het meest passende scenario te kiezen. Elk criteria en de bijbehorende beoordelingssystematiek wordt toegelicht waarna een keuze wordt gemaakt.

#### 7.3.1 Criteria

De drie uitgewerkte scenario's, die in hoofdstuk 7.2 zijn opgesteld, worden beoordeeld door middel van criteria die aansluit bij De Graafschap en zijn hieronder puntsgewijs opgesteld:

1. Inspanning voor implementatie;
2. Aansluiten bij doelgroep;
3. Financieel haalbaar.

#### Inspanning voor implementatie

Het is voor De Graafschap van belang dat het scenario, waarover het uiteindelijk advies, gegeven wordt ook gemakkelijk te implementeren is. De Graafschap werkt veelal met vrijwilligers, waardoor een grote kans bestaat dat een lastig te implementeren scenario niet daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De implementatie van het scenario moet op organisatorisch niveau doorgevoerd kunnen worden en weinig inspanning vragen.

De inspanning om de scenario's te implementeren worden beoordeeld middels het plus/minus systematiek. Wanneer het te implementeren scenario veel inspanning vraagt van De Graafschap dan scoort het een (-). Op het moment dat het scenario enige inspanning vraagt maar niet onrealistisch is, scoort het een (-/+) en wanneer het gemakkelijk te implementeren is dan scoort het een (+). Hieronder is de beoordeling inclusief de weging nogmaals in een overzichtelijke tabel weergegeven.

Tabel 3.1 Overzicht beoordelingssystematiek inspanning voor implementatie

| Toelichting                                           | Score | Weging |
|-------------------------------------------------------|-------|--------|
| Scenario kost veel inspanning om te implementeren     | -     | 0      |
| Scenario is met redelijke inspanning te implementeren | -/+   | 1      |
| Scenario kost weinig inspanning om te implementeren   | +     | 2      |

### Aansluiten bij doelgroep

De Graafschap is binnen de afdelingen Technische Onderhoud en Veldbeheer veelal afhankelijk van vrijwilligers. Het is essentieel dat het scenario waar het advies op gebaseerd is ook makkelijk in gebruik is voor de doelgroep. De doelgroep waarmee De Graafschap te maken heeft is gepensioneerd en 65+. Een verandering voor de doelgroep is acceptabel wanneer er niet te veel veranderingen in werkzaamheden zijn.

De aansluiting van de scenario's bij de doelgroep van De Graafschap wordt beoordeeld middels het plus/minus systematiek. Wanneer het scenario makkelijk te gebruiken is voor de volledige doelgroep scoort het een (+). Wanneer het makkelijk te gebruiken is maar een deel van de doelgroep bij geschoold moet worden dan scoort het een (+/-). Wanneer de hele doelgroep bijgeschoold moet dan scoort het een (-). Hieronder is de beoordeling inclusief de weging nogmaals in een overzichtelijke tabel weergegeven.

Tabel 7.2 Overzicht beoordelingssystematiek aansluiting doelgroep

| Toelichting                               | Score | Weging |
|-------------------------------------------|-------|--------|
| Scenario sluit niet aan bij doelgroep     | -     | 0      |
| Scenario sluit deels aan bij doelgroep    | -/+   | 3      |
| Scenario sluit volledig aan bij doelgroep | +     | 5      |

### Financieel haalbaar

De Graafschap haalt voor een groot deel van haar inkomsten uit sponsorinkomsten en gaat daarom verantwoord met haar geld om. Het is van belang dat de uitgaven die worden gedaan passen in het huidige budget en de mogelijkheden van de club, zo ook voor de afweging van de scenario's voor het uiteindelijke advies. Op het moment dat in een scenario geld geïnvesteerd moet worden is het essentieel om in kaart te brengen welke investeringsbedragen hierbij horen. De financiële haalbaarheid van de scenario's worden beoordeeld middels het plus/minus systematiek. Wanneer het investeringsbedrag €301,- of hoger is zal het een (-) scoren, wanneer het investeringsbedrag binnen €151,- en €300,- valt zal het een (+/-) scoren en tussen de €0,- en €150,- een (+) scoren. Hieronder is de beoordeling inclusief de weging nogmaals in een overzichtelijke tabel weergegeven.

Tabel 7.3 Overzicht beoordelingssystematiek financiële haalbaarheid

| Toelichting                           | Score | Weging |
|---------------------------------------|-------|--------|
| Scenario is financieel niet haalbaar  | -     | 0      |
| Scenario is financieel deels haalbaar | -/+   | 2      |
| Scenario is financieel haalbaar       | +     | 4      |

### **7.3.2 Afweging**

De scenario's zijn in onderstaande beoordelingsmatrix beoordeeld op basis van de eerder opgestelde criteria en de bijbehorende weging. De weging per criterium is afgestemd met de opdrachtgever. De criteria van de aansluiting bij de doelgroep weegt het zwaarst, aangezien De Graafschap volledig afhankelijk is de doelgroep.

Tabel 7.4 Beoordelingsmatrix scenario's

|                                                                                              | Inspanning voor implementatie | Aansluiting doelgroep | Financieel haalbaar | Totaal score |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------|
| <b>Scenario 1:</b><br>Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie volgens mappenstructuur | +                             | +                     | +                   | <b>11</b>    |
| <b>Scenario 2:</b><br>Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie in FMIS-systeem         | -/+                           | -/+                   | +                   | <b>8</b>     |
| <b>Scenario 3:</b><br>Volledige geautomatiseerd FMIS-systeem inclusief voorraadbeheer        | -                             | -                     | +                   | <b>4</b>     |

### 7.3.3 Onderbouwing

De beoordeling van elk scenario wordt onderbouwd en daarna wordt de keuze voor een scenario gemaakt.

#### Scenario 1: Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie volgens mappenstructuur

Het gebruik maken van een geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie volgens een mappenstructuur ligt dichtbij de huidige werkzaamheden en is makkelijk te implementeren. Dit criterium krijgt de maximale score. Daarnaast sluit dit scenario volledig aan bij de behoefte van de doelgroep en hoeven zij niet bijgeschoold te worden. Dit criterium scoort daarom hoog in de beoordelingsmatrix. Het is wel van belang dat de doelgroep middels een aantal sessies op de hoogte gebracht wordt van de verandering. De kosten van het inrichten van het magazijn en het aanvullen van de voorraad zijn niet meegenomen in de afweging bij de financiële haalbaarheid. De kosten worden namelijk in elk scenario gemaakt. Scenario 1 brengt verder geen kosten met zich mee en krijgt daarom de maximale score in de beoordelingsmatrix.

#### Scenario 2: Geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie in FMIS-systeem

Het gebruik maken van een geoptimaliseerd voorraadbeheer en documentatie in een FMIS-systeem is met redelijke inspanning te implementeren en scoort daarmee middelmatig. Voor het FMIS-systeem ingezet kan worden moet deze volledig gevuld zijn. Deze kosten van het inrichten van het magazijn en het aanvullen van de voorraad zijn niet meegenomen in de afweging bij de financiële haalbaarheid, aangezien dit bij elk scenario het geval is. Daarnaast sluit dit scenario niet volledig aan bij de doelgroep. Een deel van de doelgroep moet bijgeschoold worden om het FMIS-systeem te begrijpen. Verder brengt scenario 2 geen financiële kosten met zich mee, aangezien De Graafschap al over een FMIS-systeem beschikt.

#### Scenario 3: Volledige geautomatiseerd FMIS-systeem inclusief voorraadbeheer

Scenario 3 vraagt veel inspanning van De Graafschap om het te implementeren. Het FMIS-systeem moet volledig gevuld zijn met de juiste informatie. Het verzamelen van die informatie neemt veel tijd in beslag. Dit is de reden dat scenario 3 laag scoort op het criterium inspanning voor implementatie. De gehele doelgroep moet bijgeschoold worden en scoort hierdoor laag in de beoordelingsmatrix. Daarnaast beschikt het basispakket van het huidige FMIS-systeem niet over alle modules die nodig zijn om een volledig geautomatiseerd FMIS-systeem te implementeren. De module voorraadbeheer & inkoop ontbreekt in het basispakket. De kosten van een extra module worden op basis van website van Mini-fmis (2017) geschat op €120,- op jaarbasis en scoort daarom hoog op het onderdeel financieel haalbaar.

## 7.4 Advies

Uit de beoordelingsmatrix kan geconcludeerd worden dat scenario 1 de beste optie is voor De Graafschap en wordt hieronder verder uitgewerkt tot een gedegen advies. De uitwerkingen, toelichtingen en beoordelingen van de scenario's is in hoofdstuk 7.2 en 7.3 te vinden.

Geadviseerd wordt om een geoptimaliseerd voorraadbeheer te realiseren en de inkoop te centraliseren voor de afdelingen Technische Onderhoud en Veldbeheer. Daarnaast de bestelroute, bestelfrequentie, bevoegdheden, financiële bevoegdheid, voorkeur leveranciers, betaalwijze, prijsafspraken en periodiek onderhoud digitaal te documenteren in een mappenstructuur binnen het computernetwerk van De Graafschap. De Graafschap beschikt al over een mappenstructuur bij de afdeling Facilitaire Zaken, maar moet nog gevuld worden met documenten van de facilitaire inkoop. Het ontwerpen en opstellen van deze documenten kan gedaan worden door een stagiaire of medewerker. Uit extern onderzoek blijkt ook dat collega Betaald Voetbal Organisaties deels deze werkwijze hanteren.

Scenario 1 komt overeen met de gevonden literatuur, dat te vinden is in hoofdstuk 2.2, namelijk door het in kaart brengen van de processen en de activiteiten die nodig zijn om in te kopen worden processen inzichtelijk gemaakt. Uit de afgenomen interne interviews komt de behoefte aan structuur en documentatie van richtlijnen, processen en procedures naar voren bij financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers. Door processen inzichtelijk te maken en vast te leggen middels een flowchart kunnen activiteiten gestandaardiseerd worden. Dit wordt ook beschreven in de gevonden literatuur van de definitie van procesbeheersing, namelijk procesbeheersing is het hebben van een goede procesbeschrijving om de activiteiten te kunnen standaardiseren. Door het vastleggen van de bestelroute, bestelfrequentie, bevoegdheden, financiële bevoegdheid, voorkeur leveranciers, betaalwijze, prijsafspraken en periodiek onderhoud sluit dit aan bij de theorie die Van Weele geeft over bestelfase van het inkoopproces. In de bestelfase is het van belang is om taken en bevoegdheden van mensen helder vast te leggen, zodat het voorkomen wordt dat door onbevoegde mensen wordt ingekocht en geen dubbele producten worden gekocht.

Voor het centraliseren van het voorraadbeheer en de inkoop wordt geadviseerd om gebruik te gaan maken van een centrale plek ofwel magazijn waar de voorraad wordt opgeslagen. De huidige werkplaats kan worden omgebouwd tot magazijn. Geadviseerd wordt om één persoon verantwoordelijk te stellen voor het beheren van de voorraad. Deze taak kan ingevuld worden door zowel een vrijwilliger als een medewerker van De Graafschap. Om de voorraad op peil te krijgen is het essentieel dat geïnventariseerd wordt welke producten op voorraad moeten zijn en het volume per product moet ook bepaald worden. De eindgebruikers worden hierbij betrokken, aangezien zij weten hoeveel producten zij verbruiken. De informatie en inventarisatie wordt vastgelegd en gedocumenteerd in de mappenstructuur binnen het computernetwerk van De Graafschap, zodat deze informatie gedocumenteerd is. Wanneer het nodig is kunnen financieel eindverantwoordelijke bij deze informatie. Verder is het essentieel dat de producten in het magazijn op logische volgorde liggen, zodat het verzamelen van materialen zonder tijdverlies verloopt. De verantwoordelijke persoon is ook verantwoordelijk voor het aanvullen van de voorraad en dit wordt gedaan aan de hand van de inventarisatielijst. Die lijst wordt aan de manager facilitaire zaken gegeven die vervolgens de bestelling plaatst bij de leverancier waarna de verantwoordelijke persoon de bestelling kan ophalen.

Daarnaast wordt geadviseerd om de bestelroute inclusief de bestelfrequentie middels een flowchart helder in kaart te brengen voor eindgebruikers. Deze taak kan worden uitgevoerd door een stagiaire of een medewerker en ook worden gedocumenteerd in de mappenstructuur. Daarnaast moet middels een onderhoudsplan de periodieke onderhoud in kaart gebracht worden. De werkzaamheden van de eindgebruikers kunnen hierop gebaseerd worden en de verantwoordelijke persoon kan zorgen dat de benodigde producten op voorraad zijn. Dit onderhoudsplan vormt ook een document dat gedocumenteerd wordt in de mappenstructuur van De Graafschap.

#### 7.4.1 Financiële haalbaarheid

Aangezien het advies niet direct financiële impact op de organisatie heeft worden de investeringen voor de inrichting van het magazijn in kaart gebracht. Daarnaast ook welke financiële voordelen behaald kunnen worden met een bewuste keuze voor een leverancier. De inspanning van de implementatie is niet in geldwaarde uitgedrukt. De implementatie van dit advies kost tijd en dus geld, maar op het moment dat men nu bezig is met inkopen kost dat ook tijd en geld. Echter zijn de uren, om de verandering onder de aandacht te brengen bij de doelgroep, van de manager facilitaire zaken wel meegenomen in de financiële haalbaarheid. De investeringen voor het advies zijn hieronder in een schema weergegeven.

Tabel 7.5 Investering implementatie advies

| Product                                                       | Aantal   | Kosten per stuk (excl. BTW) | Totaal (excl. BTW) |
|---------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------|--------------------|
| Legbordstelling (Kruizinga)                                   | 4 stuks  | €109,25                     | €437,-             |
| Magazijnbak kunststof stapelbaar met grijpopening (Kruizinga) | 80 stuks | €5,25                       | €420,-             |
| Onvoorziene kosten                                            | –        | –                           | €200               |
| Personeelskosten (Studiekeuze)                                | 7 uur    | €13,50                      | €94,50             |
| Luxe lunch (So tasty lunch)                                   | 32       | €6,80                       | €217,60            |
| <b>Totale investering</b>                                     |          |                             | <b>€1369,10</b>    |

Een stellingkast bestaat uit vijf etages waar bakjes en gestapeld kunnen worden. Geschat wordt dat de voorraad vier stellingkasten past. Verder wordt gekozen voor 80 magazijnbakken, zodat elke schroef en klein materiaal zijn eigen bak krijgt. Daarnaast is een post onvoorziene kosten meegenomen, omdat niet de exacte kosten op voorhand geschat kunnen worden.

De doelgroep van De Graafschap wordt middels een aantal sessies op de hoogte gebracht van de verandering. De verandering zal in drie sessies worden gecommuniceerd, namelijk de eerste sessie het op de hoogte stellen van de verandering. De tweede sessie hoe de processen worden vormgegeven en de derde sessie is een evaluatie sessie waarin de processen en geëvalueerd worden. Een sessie duurt maximaal anderhalf uur waarbij een halfuur voorbereiding nodig is. Tijdens elke sessie wordt gezorgd voor een lunch. De sessies worden verzorgd door de manager facilitaire zaken en de totale uren betreft 7 uur. Voor de luxe lunch wordt er uitgegaan van 8 personen per sessie.

Gezegd kan worden dat de investering voor dit advies uitkomt op €1.369,10. De investering zal veel kwalitatieve baten opleveren in het proces en de werkwijze voor de doelgroep.

Verder is de verhouding van leveranciers in de spendanalyse niet in balans, daarom wordt dit in de financiële haalbaarheid meegenomen hoeveel bespaard kan worden als De Graafschap de producten bij één leverancier besteld.

Tabel 7.6 Besparing leveranciersreductie

| Product          | Prijs per stuk Gamma | Eenheid        | Prijs per stuk DOZON | Eenheid          |
|------------------|----------------------|----------------|----------------------|------------------|
| Bezem            | €9,19                | 1 stuk         | €7,45                | 1 stuk           |
| Hark             | €11,49               | 1 stuk         | €14,64               | 1 stuk           |
| Werkhandschoenen | €4,19                | 1 stuk         | €2,78                | 1 stuk           |
| Afzetband        | €0,09                | 50 mtr (€4,69) | €0,05                | 500 mtr (€28,66) |
| Bundelbandjes    | €0,04                | 100 st (€3,59) | €0,04                | 1000 st (€37,33) |
| Haakse slijper   | €109,-               | 1 stuk         | €79,95               | 1 stuk           |
| Doorslijpschijf  | €9,59                | 1 stuk         | €2,36                | 1 stuk           |
| Metaalzaagbeugel | €27,99               | 1 STUK         | €30,25               | 1 stuk           |
| <b>Totaal</b>    | <b>€171,58</b>       |                | <b>€134,52</b>       |                  |

(Opmerking: gegevens zijn afkomstig van (Gamma, n.d.) en DOZON (DOZON, n.d.) )

Bovenstaande producten is een steekproef van de totale producten die worden ingekocht na aanleiding van recente inkopen. Op basis van deze gegevens is de DOZON 22%<sup>8</sup> goedkoper dan de GAMMA. Vanuit gaande dat alle inkopen van de Gamma ook bij de DOZON verkrijgbaar zijn. Op basis van deze gegevens is op jaarbasis een besparing mogelijk van €338,-<sup>9</sup>. Dit is een voorbeeld van de te behalen besparingen, echter kunnen andere besparingen niet worden berekend aangezien de juiste data niet beschikbaar is. Wanneer de gegevens in Ultimo worden gedocumenteerd kunnen deze analyses uitgevoerd worden.

## 7.5 Implementatie

Vanuit het gegeven advies in hoofdstuk 7.4 is een opsomming van actiepunten verwerkt in een tabel. De actiepunten worden hieronder in een tijdsplanning weergegeven waarna deze worden toegelicht.

Tabel 7.7 Tijdsplanning implementatie

| Tijdsbestek                                  | Actiepunt                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Verantwoordelijk                                        |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Week 36<br>4 t/m 8<br>september 2017         | <b>1. Verandering onder de aandacht brengen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juiste kandidaat zoeken voor de voorraad en beheer van magazijn;</li> <li>Eindgebruikers op de hoogte stellen van de verandering middels een sessie;</li> <li>Afstemming met andere afdelingen.</li> </ul> | Manager facilitaire zaken en directie van De Graafschap |
| Week 36 t/m 39<br>4 t/m 29<br>september 2017 | <b>2. Inrichten van magazijn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiezen van juiste ruimte;</li> <li>Stellingen en magazijnbakjes bestellen;</li> <li>Inrichten magazijn.</li> </ul>                                                                                                        | Manager facilitaire zaken en vrijwilligers              |

<sup>8</sup> Berekening: €134,52/€171,58 = 78%

<sup>9</sup> Berekening: 22% x €1537,77 (zie spendanalyse bijlage N) = €338,-

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                  |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Week 40 t/m 49<br>2 oktober t/m 8<br>december 2017 | <b>3. Inventarisatie van producten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenken welke producten er altijd op voorraad moeten zijn en het volume;</li> <li>• Eindgebruikers betrekken middels een sessie;</li> <li>• Inventarisatielijst opstellen.</li> </ul>                                                                                    | Manager facilitaire zaken en vrijwilligers<br>Stagiaires (10 week stageopdracht) |
| Week 1 t/m 5<br>1 t/m 31<br>januari 2018           | <b>4. Afspraken maken met leveranciers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewuste keuzes maken op leveranciers gebied;</li> <li>• Lijst met <i>preferred suppliers</i> maken;</li> <li>• Afspraken maken over betaal- en bestelwijze.</li> </ul>                                                                                                | Manager facilitaire zaken<br><br>Stagiaires                                      |
| Week 6 t/m 15<br>5 februari t/m<br>13 april 2018   | <b>5. Bestelproces en bevoegdheden in kaart brengen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flowchart opstellen;</li> <li>• Bestelfrequentie vastleggen;</li> <li>• Bevoegdheden van mensen vaststellen;</li> <li>• Alle documenten in het FMIS-systeem plaatsen;</li> <li>• Alle documenten onder de aandacht brengen bij vrijwilligers.</li> </ul> | Manager facilitaire zaken<br><br>Stagiaires (10 week stageopdracht)              |
| Week 16<br>16 t/m 20 april<br>2018                 | <b>6. Evalueren en herzien van processen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueren van proces binnen de facilitaire inkoop middels een sessie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | Manager facilitaire zaken                                                        |

#### 1. Verandering onder de aandacht brengen

Voordat de verandering doorgevoerd kan worden moeten de eindgebruikers op de hoogte gesteld worden middels een sessie. Daarna moet een verantwoordelijk persoon gekozen worden door de manager facilitaire zaken en directie om structuur en duidelijkheid te waarborgen. Die persoon is verantwoordelijk voor het beheer en aanvullen van de voorraad in het magazijn.

#### 2. Inrichten van het magazijn

Voor het inrichten van het magazijn wordt een centrale plek gekozen. Daar wordt de voorraad neergelegd om de eerste structuur te waarborgen. Voor de inrichting van het magazijn is volgens Arjan Lagerweij (2015), adviseur bij EVO, het raadzaam dat men met de volgende aspecten rekening houdt:

- Activiteiten die plaatsvinden in het magazijn;
- Welke afdelingen maken gebruik van het magazijn;
- Bepalen van het benodigde volume;
- In kaart brengen van de processen door middel van een flowchart.

#### 3. Inventarisatie van producten

Op het moment dat een centrale plek voor het magazijn gevonden is kan het daadwerkelijk worden ingericht. Voor inrichting moet geïnventariseerd worden welke producten op voorraad moeten zijn. Door de inventarisatie van de producten kan een lijst opgesteld worden, zodat men weet wat altijd op voorraad moet zijn. Verder is het ook van belang dat de grotere producten, zoals boormachines, geïnventariseerd worden.

#### 4. Afspraken met leveranciers

Nadat in kaart is gebracht welke producten structureel en frequent ingekocht moeten worden kan er gekeken worden naar de hoeveelheid leveranciers. Tevens kunnen met leveranciers prijs-, betaal- en verzendafspraken gemaakt worden.

#### 5. Bestelproces en bevoegdheid in kaart brengen

Het is van belang voor de eindgebruikers dat het bestelproces helder in kaart gebracht wordt. Dit kan het meest praktisch en systematisch weergegeven worden in een flowchart. Verder moet de bestelfrequentie, bevoegdheden, financiële bevoegdheid, voorkeur leveranciers, betaalwijze, prijsafspraken en periodiek onderhoud vastgelegd worden in de mappenstructuur van De Graafschap en bij de eindgebruikers onder de aandacht gebracht worden.

#### 6. Evalueren en herzien van processen

De verandering binnen de facilitaire inkoop wordt geëvalueerd met de financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers binnen De Graafschap. Dit wordt gedaan in verschillende sessies inclusief luxe lunch.

### 7.6 Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat De Graafschap haar facilitaire inkoop kan professionaliseren door het implementeren van het beschreven advies. De financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers missen voornamelijk structuur en duidelijkheid binnen de facilitaire inkoop. Deze is bij de collega Betaald Voetbal Organisaties wel gewaarborgd middels documentatie, voorraadbeheer en afspraken met leveranciers. Om de facilitaire inkoop binnen De Graafschap te kunnen professionaliseren moeten de onderstaande actiepunten gevolgd worden:

1. Kiezen van een bevoegd persoon voor het beheer van de voorraad in het magazijn;
2. Financieel eindverantwoordelijk en eindgebruiker op de hoogte stellen van de situatie;
3. Kiezen van een geschikte ruimte voor het magazijn en voorraadbeheer;
4. Inventariseren van producten en bepalen van volume;
5. Bestelproces en bevoegdheden in kaart brengen en documenteren in een mappenstructuur;
6. Evalueren en herzien van processen

Wanneer de bovenstaande actiepunten met succes worden afgerond zal De Graafschap een stap dichterbij een geprofessionaliseerd facilitaire inkoop zijn. De beschrijving van scenario 2 is de vervolg stap en het uiteindelijke doel is om naar scenario 3 toe te werken. De doelgroep is op dit moment niet toe om de slag te maken naar een volledig geautomatiseerd systeem. Er komt nieuwe aanwas met vrijwilligers, de doelgroep, die deze stap wel kunnen maken. Het belang van het behouden van de huidige doelgroep is groter dan de stap naar een volledig geautomatiseerd FMIS-systeem.

## 8. Nawoord

In het nawoord wordt gereflecteerd op mijn eigen handelen gedurende het thesistraject. Daarnaast wordt ook gekeken in hoeverre deze thesis waardevol is voor De Graafschap en de Betaald Voetbal Branche.

### 8.1 Reflectie op eigen handelen

Na een periode van 18 weken heb ik mijn thesis af kunnen ronden en mijn advies rapport ingeleverd. Ik kijk met trots terug op het neergezette resultaat. Het schrijven van mijn thesis is voorspoedig verlopen, mede doordat ik mijn Thesis Proposal Defence (in vervolg: TPD) in een keer heb gehaald. Het schrijven van mijn TPD vond ik het lastigste van mijn hele thesis, aangezien dit de basis is voor de thesis. Ik heb lang gezocht naar de juiste kernbegrippen die aansluiten bij dit onderzoek. Nadat ik mijn TPD in een keer heb gehaald kon ik de feedback verwerken, starten met het uitvoeren van het onderzoek en contact opnemen met respondenten. Dit is ook volgens planning, die is bijgevoegd in bijlage E, F en G.

In mijn thesistraject heb ik veel contact gehad met diverse mensen met verschillende belangen. Vanzelfsprekend heb ik contact gehad met mijn stagebegeleider, Pim Steverink, om een aantal behoeftes in kaart te brengen, maar ook te overleggen welke koers we gingen varen. Van de interne interviews heb ik Pim niet op de hoogte gebracht, maar van de externe interviews wel. We hebben samen vooraf de steekproef bepaald, waarin we uit kwamen op 8 interne en 4 externe interviews. Het plannen van de interne interviews heb ik samen met Pim gedaan, omdat hij de agenda van collega's in kan zien en we direct een afspraak konden plannen. Voor de externe interviews heb ik contactgegevens van de respondenten gekregen waarna ik zelf contact heb opgenomen om een interview te plannen. Bij de ene respondent was dat via de mail en bij de andere had ik telefonisch contact. Echter heb ik mezelf betrappt op het feit dat op het moment dat ik telefonisch contact op moest nemen dat ik dit vooruitschoof en niet direct aanpakte. Het voelde als een drempel die ik over moest, maar op het moment dat ik had gebeld voelde het goed.

Tijdens mijn onderzoek was ik genooddaakt, wegens omstandig heden, om 4 interviews te verplaatsen en is het niet gelukt om alle 4 opnieuw in te plannen. Er is in overleg met de Pim ervoor gekozen om 1 interview achterwege te laten, omdat de informatie wel verkregen was en die niet van meerwaarde was voor het onderzoek. Uiteindelijk zijn er 7 interne interviews afgenomen. Verder liep ik door vertraging in het afnemen van interviews ook achter op mijn schema. Hierdoor heb ik een aantal dagen hard door moeten werken om weer op schema te liggen. Tijdens het onderzoek heb ik veelal gevraagd naar de wensen en behoeftes van de respondenten. Ik vond het erg lastig om van alle verschillende belangen één belang te kiezen.

Verder heb ik in het thesistraject een aantal contactmoment met Benedicte de Vries, eerste examiner, gehad. Tijdens die moment werd de voortgang besproken en samen met studiegenoten gespard over de aspecten waar we tegen aan liepen. Persoonlijk vond ik het erg lastig om de juiste informatie te filteren uit de verkregen informatie, maar door het sparren met medestudenten en Benedicte de Vries ben ik hier uitgekomen.

Ik heb mij in de afgelopen periode het meest ontwikkeld in het voeren van gesprekken door het afnemen van interviews. Verder vond ik het lastig om met verschillende belangen en meningen om te gaan.

## 8.2 Waarde voor branche

Dit onderzoek is bruikbaar voor elk voetbalniveau binnen de voetbalwereld. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Betaald Voetbal Branche, maar niet minder bruikbaar voor voetbalverenigingen op hetzelfde of met minder niveau. Elke voetbalclub is afhankelijk van sponsorinkomen en gaat om die reden verantwoord om met het geld.

De resultaten uit dit onderzoek zijn aantrekkelijk voor andere voetbalclubs. De resultaten van Go Ahead Eagles en PEC Zwolle zijn interessant voor voetbalclubs met een kleiner budget. Terwijl de resultaten van SC Heerenveen en Feyenoord aantrekkelijk zijn voor voetbalclubs met een groter budget. Op basis van de resultaten en conclusies zijn drie verschillende scenario's opgesteld. Scenario 1 is passend voor een voetbalclub die afhankelijk is van een interne doelgroep die nog niet klaar is voor digitalisering. Scenario twee is passend voor een voetbalclub waarbij de interne doelgroep al redelijk klaar is voor digitalisering, maar nog niet volledig. Als laatste is scenario drie opgesteld en bruikbaar voor een voetbalclub waarvan de interne doelgroep al gereed is voor een volledig geautomatiseerd FMIS-systeem. Daarnaast speelt het budget die een club beschikbaar stelt voor de verandering ook een grote rol. Het implementatieplan die hoort bij dit advies is specifiek geschreven voor De Graafschap, maar de tijdsplanning die is bijgevoegd kan aangepast worden door de betreffende voetbalclub of organisatie.

Verder wordt in dit onderzoek op basis van verschillende interviews bij Betaald Voetbal Organisaties diverse inzichten in kaart gebracht, waardoor andere voetbalclubs een eigen voorkeur kunnen geven aan bestelroute. Hierdoor bevat dit onderzoek voor vele voetbalclubs, die een slag willen maken in de professionalisering van de facilitaire inkoop, nuttige informatie. Tevens is dit onderzoek ook bruikbaar voor organisaties met een soortgelijk vraagstuk.

Op basis van bovenstaande toelichting kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek bruikbaar is voor de gehele voetbalbranche en organisaties met een soortgelijk vraagstuk.

## Literatuurlijst

Baarda, B., De Goede, M., & Teunissen, J. (2016). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.

Betaald Voetbal De Graafschap B.V. (2015). *Document*. Opgeroepen op februari 14, 2017, van <http://www.degraafschap.nl/content/uploads/documenten/algemeen/De-Graafschap-publicatiecijfers-2014-2015.pdf>

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.

Claes, P. (2008, augustus). *Cleasconsulting*. Opgeroepen op februari 21, 2017, van Cleasconsulting: <http://claesconsulting.nl/Management%20Control%20-%20D1050%20-%20gepubliceerd.pdf>

De Beer, B.-J. (n.d.). *Inkoopopleidingen*. Opgeroepen op februari 21, 2017, van Trevian: <https://www.trevian.nl/tactisch/inkoopopleidingen/>

De Graafschap. (2016, november 10). *Nieuws*. Opgeroepen op februari 16, 2017, van <http://www.degraafschap.nl/nieuws/de-graafschap-realiseert-in-2015-2016-een-winst-van-ruim-3-ton-1/>

De Graafschap. (n.d.). *algemeen*. Opgeroepen op februari 13, 2017, van De Graafschap: <http://www.degraafschap.nl/club/organisatie/algemeen/>

Deen, S. (n.d.). *Inkoopprocessen*. Opgeroepen op februari 21, 2017, van Trevian: <https://www.trevian.nl/tactisch/inkoopprocessen/>

DOZON. (n.d.). *Bouwproducten*. Opgeroepen op juni 8, 2017, van <https://www.dozon.nl/bouwproducten/cat/112>

Gamma. (n.d.). *assortiment*. Opgeroepen op juni 8, 2017, van <https://www.gamma.nl/assortiment?f=1>

Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). *Professioneel Inkopen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Inkoopportal. (n.d.). *inkoopkennis*. Opgeroepen op maart 8, 2017, van inkoopportal: <https://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/spendanalyse>

Kapoun, J. (1998, augustus). In J. Kapoun, *Teaching undergrads WEB evaluation: A guide for library instruction* (pp. 522–523). C&RL News.

KNVB Expertise. (2016). *onderzoek*. Opgeroepen op februari 13, 2017, van eredivisie: [http://www.eredivisie.nl/Portals/0/Docs/onderzoek/1516\\_Fan\\_Onderzoek\\_Eredivisie.pdf](http://www.eredivisie.nl/Portals/0/Docs/onderzoek/1516_Fan_Onderzoek_Eredivisie.pdf)

Kruizinga. (n.d.). *Magazijnbak+kunststof*. Opgeroepen op mei 30, 2017, van Kruizinga: <http://www.kruizinga.nl/magazijnbak+kunststof/met+grijpopening/9839/gebruikt/99-9839gb/>

- Kruizinga. (n.d.). *Stelling*. Opgeroepen op mei 30, 2017, van Kruizinga:  
<http://www.kruizinga.nl/stelling/legbordstelling/legbordstelling/55-1m/nieuw/55-set-1m400/?gclid=CJWoru6rl9QCFc5sGwodkFQPOQ>
- Lagerweij, A. (2015, mei 16). *Magazijninrichting*. Opgeroepen op mei 29, 2017, van EVO:  
<http://www.evo.nl/site/Magazijninrichting>
- minifmis. (2017). *home*. Opgeroepen op juni 7, 2017, van minifmis: <http://minifmis.nl/>
- NEVI. (2009a, oktober 27). *kennisdocument*. Opgeroepen op december 20, 2016, van NEVI:  
<https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-OPER-kre-002-bl.pdf>
- NEVI. (2009b, augustus 18). *Kennisdocument*. Opgeroepen op februari 21, 2017, van NEVI:  
<https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-001-bl.pdf>
- NEVI. (2009c, augustus 21). *Kennisdocument*. Opgeroepen op maart 7, 2017, van nevi:  
<https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/AUT-SPEN-kre-001-bl.pdf>
- So tasty lunch. (n.d.). *Bestellen*. Opgeroepen op juni 7, 2017, van Sotasty-lunch: <https://www.sotasty-lunch.nl/index/bestellen/actie/order>
- Sponsorreport. (2016, februari 1). *sport*. Opgeroepen op februari 13, 2017, van sponsorreport:  
<http://www.sponsorreport.nl/sport/totale-sponsorinkomsten-betaald-voetbal--20372-miljoen/>
- Studiekeuze. (2016). *studies*. Opgeroepen op juni 7, 2017, van studiekeuze:  
<https://studiekeuze.qompas.nl/studies/330/Facility-Management/overzicht>
- Stuive, R. (2014). *Basisboek Procesmanagement*. Groningen: Noordhoff.
- Telgen, J. (1994). *Inzicht en overzicht: de uitdagingen van Besliskunde en Inkoopmanagement*. Enschede: Universiteit Twente.
- Tillema, K. (2009). *Activity Based Quality Management*. Opgeroepen op februari 23, 2017, van vancijfersnaarwaarden.bekijknu.nl:  
<http://vancijfersnaarwaarden.bekijknu.nl/document/users/13938/Kostenenkwiteit.pdf>
- Transfermarkt. (n.d.). *jupiler-league*. Opgeroepen op juni 5, 2017, van transfermarkt:  
<https://www.transfermarkt.nl/jupiler-league/besucherszahlen/wettbewerb/NL2>
- Van Duren, J., & Oosterhof, P. (2008, mei 29). *topics*. Opgeroepen op december 20, 2016, van FMM:  
<https://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/achtergrond/toepassen-racewagenmodel-bij-facilitaire-vraagstukken>
- Van Krevel, H. (2015, juli 1). *Artikelen*. Opgeroepen op februari 23, 2017, van Computable:  
<https://www.computable.nl/artikel/opinie/bpm/5421841/3040574/procesmanagement-the-best-of-both-worlds.html>
- Van Pampus, B. (2015). *Kwaliteitsmanagement*. Amsterdam: Boom Lemma.

van Weele, A. (2008). *Inkoop in Strategisch perspectief*. Maarssen: Kluwer.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Middelburg: Boom Lemma.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Nijmegen: Boom Lemmers.

Voetbal.com. (n.d.). *toeschouwers*. Opgeroepen op juni 5, 2017, van  
<http://www.voetbal.com/toeschouwers/ned-eredivisie-2016-2017/1/>

## Bijlagen

### Bijlage A      Tabel facilitaire inkoop

Tabel 8.1      Overzicht belangrijkste facilitaire producten

|          |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Automatisering en telematica</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hardware</li><li>• Software</li><li>• Telefooncentrales</li><li>• Telefoondiensten</li><li>• Infrastructuur</li><li>• IT-projecten</li></ul>                                                                     |
| <b>2</b> | <b>Huisvesting</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nieuw-en verbouw</li><li>• Onderhoud</li><li>• Inrichting (meubilair, stoffering)</li><li>• Schoonmaakdiensten</li><li>• Bewaking en beveiliging</li><li>• Groenvoorziening</li><li>• Kantine/catering</li></ul> |
| <b>3</b> | <b>Kantoorbenodigdheden</b>                                                                                                                                                                                                                              |
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apparatuur, zoals kopieermachines</li><li>• Artikelen (pennen, hangmappen en dergelijke)</li><li>• Papier, enveloppen en dergelijke</li><li>• Drukwerk</li><li>• Verzending post en pakketten</li></ul>          |
| <b>4</b> | <b>Professionele diensten</b>                                                                                                                                                                                                                            |
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vervoer/dienstreizen</li><li>• Lease-auto's</li><li>• Organisatieadvisering</li><li>• Marketing-en onderzoeksbureaus</li><li>• Juridische bijstand</li><li>• Accountantsdiensten</li></ul>                       |

## **Bijlage B      Zoekproces, theorie­doel, zoekmethode en combinatie zoektermen en kernbegrippen**

### **Zoekproces**

Het zoekproces van deze thesis is opgesplitst in deel­hoofdstukken en op volgorde van opsomming opgesteld. De deel­hoofdstukken bestaan uit: theorie­doel, zoekmethoden, kernbegrippen en zoekvragen en literatuuronderzoek per kernbegrip.

### **Theorie­doel**

De theorie­doelstelling luidt als volgt: Het theorie­doel dient een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de facilitaire inkoop van De Graafschap door een literatuuronderzoek te schrijven over de betekenis van inkoop, procesmanagement en procesbeheersing.

### **Zoekmethoden**

In het volgende deel­hoofdstuk 2.1.3 Kernbegrippen en zoekvragen, zijn de kernbegrippen, zoektermen en zoekvragen opgesteld. Om antwoord te kunnen geven op deze vragen wordt er gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines, namelijk: Google Scholar, Google en Saxion Bibliotheek.

Tabel 8.2      Combinatie zoektermen en kernbegrippen

| Kernbegrip                 | Zoekterm                                                                                                                                 | Zoekvragen                                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>1. Inkoop</b>           | inkoop, inkoopproces,<br>inkoopsituaties, inkoopanalyse,<br>spendanalyse, purchase, purchasing<br>process                                | Wat is inkoop en welke processen en analyses zijn er? |
| <b>2. Procesmanagement</b> | procesoptimalisatie, procesanalyse,<br>procesactiviteiten,<br>informatiebehoefte, modellen<br>procesoptimalisatie, process<br>management | Wat is procesmanagement?                              |
| <b>3. Procesbeheersing</b> | procesbeschrijving,<br>procesbeheersing, vormen<br>procesbeschrijving, modellen<br>procesbeschrijving, process control                   | Wat is procesbeheersing?                              |

## Bijlage C Afweging modellen en definities

In deze bijlage worden het inkoopproces van Weele en het Racewagenmodel met elkaar vergeleken. Verder wordt er ook een afweging van definities gegevens.

### Afweging Inkoop definities

Er is gekozen voor het kern begrip inkoop, aangezien het management probleem inkoop betreft.

De definitie van Telgen (1994) geeft een definitie op begripsniveau die erg bondig is geformuleerd. NEVI (2009) beschrijft het op activiteiten niveau, waardoor de definitie praktische gemaakt wordt. Daarnaast is er gekozen voor de combinatie met Gelderman en Albronda (2003), aangezien dit onderzoek gericht is op facilitaire inkoop. Door deze drie definities te combineren kan het definitie inkoop praktisch worden ingezet in dit onderzoek.

### Afweging inkoopproces van Weele

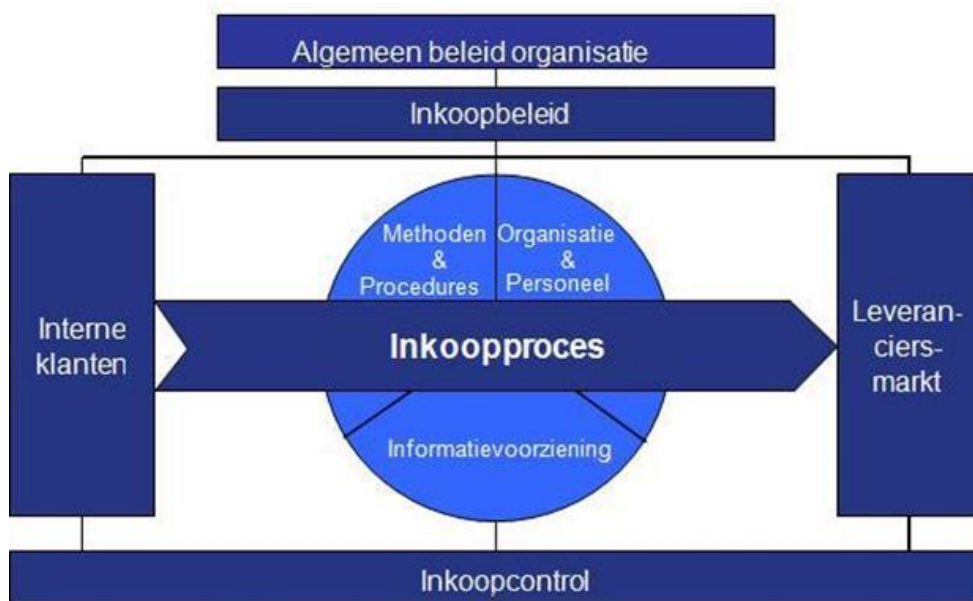
NEVI-Perspective zegt het volgende over het inkoopproces Van Weele: 'Het inkoopproces omvat zes stappen. Met de term initiële (of tactische) inkoopfunctie wordt verwezen naar de eerste drie stappen van het inkoopproces: het specificeren van de inkoopbehoeften, het selecteren van de leveranciers en het onderhandelen met en contracteren van de leveranciers. De bestelfunctie omvat de laatste drie stappen van het inkoopproces: het bestellen, het bewaken op juiste levering en nazorg' (NEVI, 2009a). Verder wordt gesteld dat onderstaand figuur een ideaalbeeld is van het inkoopproces, maar dat er op administratief gebied wel knelpunten kunnen ontstaan.

|                    | Specificeren                                                                               | Selecteren                                                                   | Contracteren                                                                      | Bestellen                | Bewaken                                                | Nazorg en evaluatie                                           |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Taak inkoop</b> | ■ Doen specificeren behoefte                                                               | ■ Adequate leverancierskeuze                                                 | ■ Opstellen contract                                                              | ■ Zorg dragen bestelling | ■ (Doen) bewaken uitstaande orders + order-afhandeling | ■ Afhandelen geschillen, vastleggen ervaring + terugkoppeling |
| <b>Aspecten</b>    | ■ Functionele specificatie<br>■ Wijzigingen-beheer<br>■ Inbreng leverancierskennis         | ■ Prekwalificatie leveranciers<br>■ Aanvraag offertes<br>■ Leverancierskeuze | ■ Kennis contract-voorwaarden<br>■ Onderhandelings-vaardigheden<br>■ Eindredactie | ■ Ontwerpen bestelroutes | ■ Orderbewaking<br>■ 'Troubleshooting'                 | ■ Claimafhandeling<br>■ Dossiervorming<br>■ Opdrachtevaluatie |
| <b>Documenten</b>  | ■ Inkooporder-specificatie<br>■ Norm-/specificatie bladenbeheer<br>■ Wijzigings-procedures | ■ Leveranciers-keuzevoorstel                                                 | ■ Contract                                                                        | ■ Bestel-/orderbon       | ■ Leverings-document<br>■ Factuur                      | ■ Vendor rating score<br>■ Vendor ranking score               |

Figuur 8.1 Inkoopproces van Weele

### Racewagenmodel

'Dit model laat goed de samenhang zien van de verschillende issues waarmee een Facility Manager in een bepaalde situatie te maken heeft. Bij het oplossen van een facilitair vraagstuk is het goed rekenschap te geven van het geldend beleid, te vertrekken vanuit de klantvraag, op een systematische manier deze vraag vertalen naar een oplossing, al dan niet via 'de markt'. Elke facilitaire situatie vraagt ook om een specifiek organisatie, de juiste mensen, heldere procedures en een informatiedashboard dat de facility manager in staat stelt tijdig over de benodigde informatie te kunnen beschikken om goede beslissingen te kunnen nemen. Dit model kan als een als modelmatige checklist dienen en triggert de gebruiker ervan zich telkens af te vragen wat de impact van een beslissing is op de andere elementen uit het model' (Van Duren & Oosterhof, 2008).



Figuur 3.2 Racewagenmodel

### Conclusie:

Beide modellen zijn geschikt voor dit onderzoek. Het Inkoopproces van Van Weele gaat in op de deelprocessen en geeft een ideaal beeld van de processen. Deze processen kunnen als handvatten gezien worden om de huidige inkoopprocessen van een organisatie te structureren. Het racewagenmodel gaat niet in op de inkoopprocessen, maar is meer gericht op het algemene beleid van de organisatie, het inkoopbeleid en achterliggende processen, procedures en aspecten. Het inkoopproces dient als basis voor het racewagenmodel, waardoor het racewagenmodel in dit onderzoek een stap te ver is. Op het moment dat het inkoopproces correct is ingericht kan het getoetst worden aan het racewagenmodel.

### Afweging Procesmanagement

Voor het kernbegrip procesmanagement is gekozen, aangezien dit management probleem gericht is op de wijze waarop en waarom iets gedaan wordt.

Als er gekeken wordt naar een praktische inzet van de gevonden definities van procesmanagement is de definitie Pampus (2015) het meest geschikt. De definitie van Stuive (2014) kan ook toegepast worden in dit onderzoek, echter is de keuze naar Pampus gegaan omdat de definitie een stap dieper en praktischer wordt gemaakt.

### Afweging Procesbeheersing

Er is voor het kernbegrip procesbeheersing gekozen omdat op dit moment er geen helder proces in kaart is. Kijkend naar de gevonden is er gekozen voor een gecombineerde definitie, aangezien de definities van Stuive en Deen elkaar versterken en aanvullen tot een praktische definitie van procesbeheersing in dit onderzoek.

## Bijlage D AAOCC-criteria

Onderstaand worden alle gevonden literatuur per kernbegrip getoetst aan de AAOCC-criteria: authority<sup>10</sup>, accuracy<sup>11</sup>, objectivity<sup>12</sup>, currency<sup>13</sup> en coverage<sup>14</sup>.

Tabel 8.3 AAOCC-criteria

| Inkoop           |                                                                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definitie        | Jan Telgen                                                                                                                                                                                  |
| Authority        | De auteur is hoogleraar inkoopmanagement aan de Universiteit Twente.                                                                                                                        |
| Accuracy         | Deze definitie wordt door vele organisaties toegepast en dit maakt dat het betrouwbaar is.                                                                                                  |
| Objectivity      | De auteur heeft geen enige persoonlijke belang bij het opstellen van deze definitie.                                                                                                        |
| Currency         | Deze definitie is opgesteld in 1994. Wellicht is de rest van de informatie niet meer relevant, maar de definitie wordt door vele organisaties en personen toegepast.                        |
| Coverage         | De auteur is hoogleraar aan de Universiteit Twente en wordt aangenomen dat de informatie relevant en volledig is.                                                                           |
| Procesmanagement |                                                                                                                                                                                             |
| Definitie        | <i>Bernadette van Pampus</i>                                                                                                                                                                |
| Authority        | Deze schrijfster is een ervaringsdeskundige op het gebied van kwaliteitsmanagement en heeft een aantal managementmodellen ontwikkelt. Verder heeft ze al 20 jaar ervaring in het vakgebied. |
| Accuracy         | In het boek worden veel casussen als voorbeeld gegeven en dit maakt dat het betrouwbaar over komt.                                                                                          |
| Objectivity      | Het enige belang van dit boek is het verschaffen van kennis over kwaliteitsmanagement.                                                                                                      |
|                  | Het boek is in 2015 geschreven, er kan vanuit gegaan worden dat de informatie vol up-to-date is.                                                                                            |
| Coverage         | De informatie die wordt verschaft is erg toepasbaar en voor de praktijk geschreven, hierdoor is het volledig en relevant. Tevens wordt dit boek aanbevolen voor diverse studies.            |
| Procesbeheersing |                                                                                                                                                                                             |
| Definitie        | <i>Rienk Stuive</i>                                                                                                                                                                         |
| Authority        | Deze schrijver heeft tevens vier andere boeken geschreven op het gebied van bedrijfskunde.                                                                                                  |
| Accuracy         | In dit boek wordt een praktische weergave gegeven van procesmanagement, waarin procesbeheersing ook uitgebreid aan de orde komt.                                                            |
| Objectivity      | Het doel van dit boek is een praktische weergave geven over procesmanagement door recente voorbeelden uit de praktijk te geven.                                                             |
| Currency         | Het boek is in 2014 geschreven en er kan vanuit gegaan worden dat de informatie up to date is.                                                                                              |
| Coverage         | Door de voorbeelden uit de praktijk kan er vanuit gegaan worden dat het relevant en volledig is. Daarnaast worden deze boeken ook aanbevolen voor diverse studies.                          |

<sup>10</sup> Is de auteur/uitgever geloofwaardig en gekwalificeerd.

<sup>11</sup> Is de informatie betrouwbaar en valide.

<sup>12</sup> Heeft de auteur (persoonlijk) belang bij de kerninformatie.

<sup>13</sup> Is de informatie up-to-date.

<sup>14</sup> Is de informatie uniek, volledig en relevant.

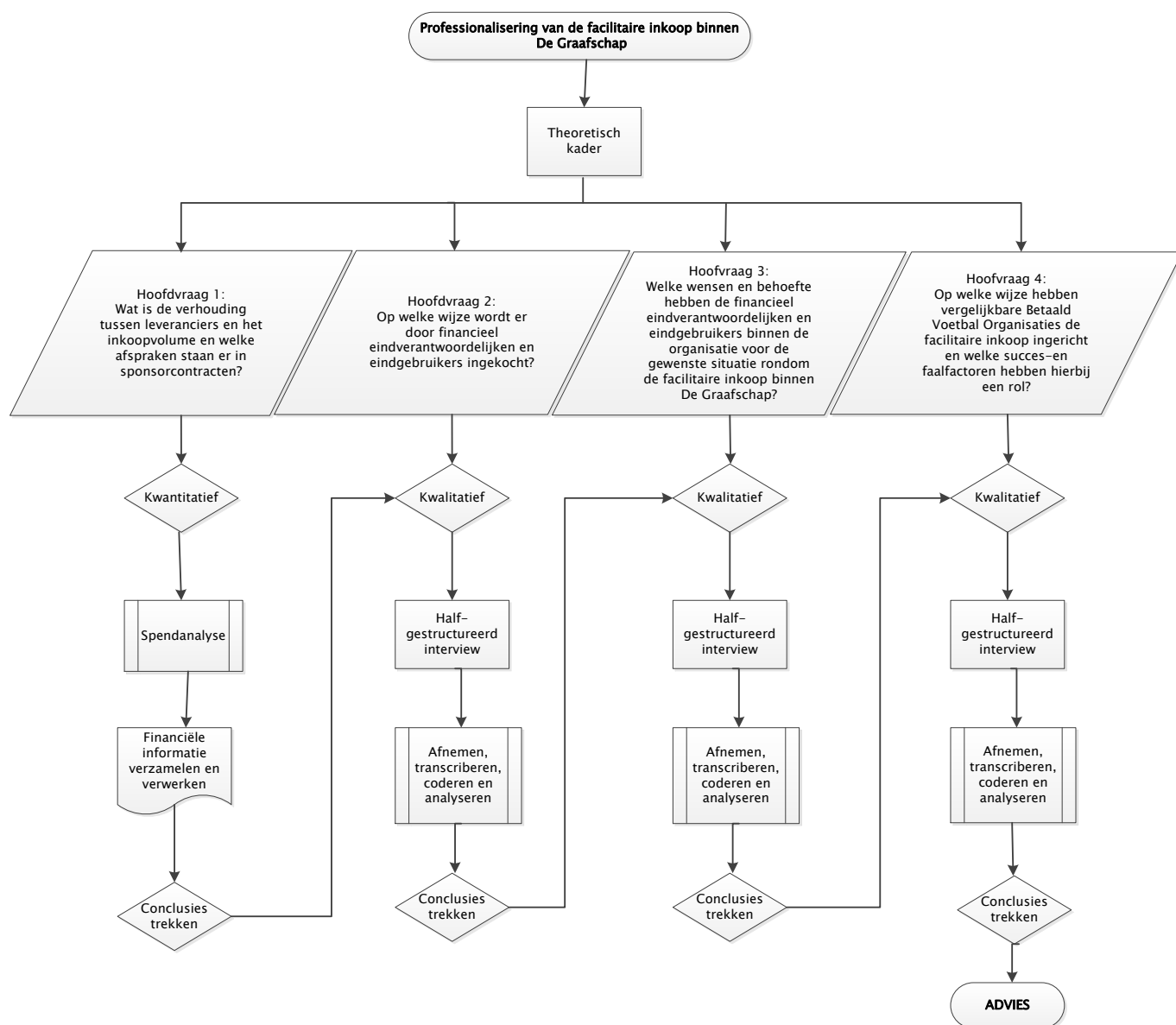
**Bijlage E**      **Projectplanning**  
**Tabel 8.4**      **Projectplanning**

| Activiteit                                                     | Deadline/wanneer                  | Bijzonderheden/controle                            |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Inleiding                                                   |                                   |                                                    |
| Achtergrond informatie                                         | Week 7 – 3.2                      | Maandag 20/2/2017 bespreken met Benedicte de Vries |
| Aanleiding                                                     |                                   |                                                    |
| Managementvraagstuk                                            |                                   | Week 8 / 3.3 bespreken met Pim Steverink           |
| Adviesdoel-en vraag                                            |                                   |                                                    |
| Onderzoeksdoel-en vraag                                        |                                   |                                                    |
| Leeswijzer                                                     |                                   |                                                    |
| 2. Theoretisch kader                                           |                                   |                                                    |
| Zoekproces                                                     | Week 3.3                          | Bespreken met Benedicte de Vries                   |
| Theoriedoel                                                    |                                   |                                                    |
| Zoekmethoden                                                   | Week 3.5                          |                                                    |
| Kernbegrippen                                                  |                                   |                                                    |
| Literatuuronderzoek                                            |                                   |                                                    |
| Uitwerking definities                                          |                                   |                                                    |
| Gekozen definities + modellen                                  |                                   |                                                    |
| Verantwoording zoekproces                                      |                                   |                                                    |
| Relevantie gevonden theorie + modellen                         |                                   |                                                    |
| Operationalisering kernbegrippen                               |                                   |                                                    |
| Verdediging                                                    |                                   |                                                    |
| Mondelinge verdediging                                         | Week 12 – 3.6 (21-3-2017)         | Bespreken met Benedicte en Kaj                     |
| 4. Onderzoek                                                   |                                   |                                                    |
| ABC-analyse                                                    |                                   |                                                    |
| Financiële informatie verzamelen                               | Week 13 t/m 15 – 3.7 t/m 3.9      |                                                    |
| Bepalen van beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare productgroepen |                                   |                                                    |
| Structureren van gegevens op waarde                            |                                   |                                                    |
| Toevoegen van productgroepen                                   |                                   |                                                    |
| Inkooppakketten samenstellen                                   |                                   |                                                    |
| Inkoopwaarde per pakket bepalen                                |                                   |                                                    |
| Gegevens omzetten in een analyse                               |                                   |                                                    |
| Conclusie trekken                                              |                                   |                                                    |
| Interne inhoudsanalyse                                         |                                   |                                                    |
| Opvragen van gegevens                                          | Week 13 t/m 14 – 3.7 t/m 3.7      |                                                    |
| Structureren van gegevens                                      |                                   |                                                    |
| Analyseren van gegevens                                        |                                   |                                                    |
| Conclusies trekken                                             |                                   |                                                    |
| Onderzoeksanpak + verantwoording                               | Week 10 t/m 12 – 3.4 t/m 3.6      | Bespreken met Judith Hoogwijk                      |
| Afspraken maken met gegadigden intern en extern                | Week 13 – 3.7                     |                                                    |
| Interviewgids opstellen                                        | Week 14 t/m 15 – 3.8 t/m 3.9      | Bespreken met Judith Hoogwijk                      |
| Afnemen interviews intern en extern                            | Week 14 t/m 16 – 3.8 t/m 3.10     |                                                    |
| Transcriberen van interviews intern en extern                  | Week 16 t/m 18 – 3.10 t/m 4.1     | Bespreken met Judith Hoogwijk                      |
| Coderen van interviews intern en extern                        |                                   |                                                    |
| Analyseren van interviews intern en extern                     |                                   |                                                    |
| Conclusies trekken                                             | Week 17 t/m 18 – vakantie t/m 4.1 |                                                    |
| Reflectie + bespreken validiteit en betrouwbaarheid            |                                   |                                                    |
| 5. Advies                                                      |                                   |                                                    |
| Alternatieven ontwerpen                                        | Week 19 t/m 21 – 4.2 t/m 4.4      | Pim Steverink                                      |
| Alternatieven afwegen                                          |                                   |                                                    |
| Verantwoording van keuze                                       |                                   | Benedicte de Vries                                 |
| Financiële uitwerking                                          |                                   | Benedicte de Vries en Pim Steverink                |
| Concrete aanbeveling                                           |                                   |                                                    |
| 6. Afronding adviesrapport                                     |                                   |                                                    |
| Toevoegen van verplichte onderdelen                            | Week 22 / 4.5                     | Voorwoord/managementsamenvatting/nawoord etc.      |
| Spellings-en APA controle                                      | Week 22 / 4.5                     | Externe controle adviesrapport                     |
| Eventuele uitloop                                              | Week 23 / 4.6                     |                                                    |
| Inleveren van Thesis                                           | Week 24 / 4.7 – 12/6/2017         | Hardcopy, BlackBoard en via de mail inleveren      |

Tabel 8.5                      Gantt Chart

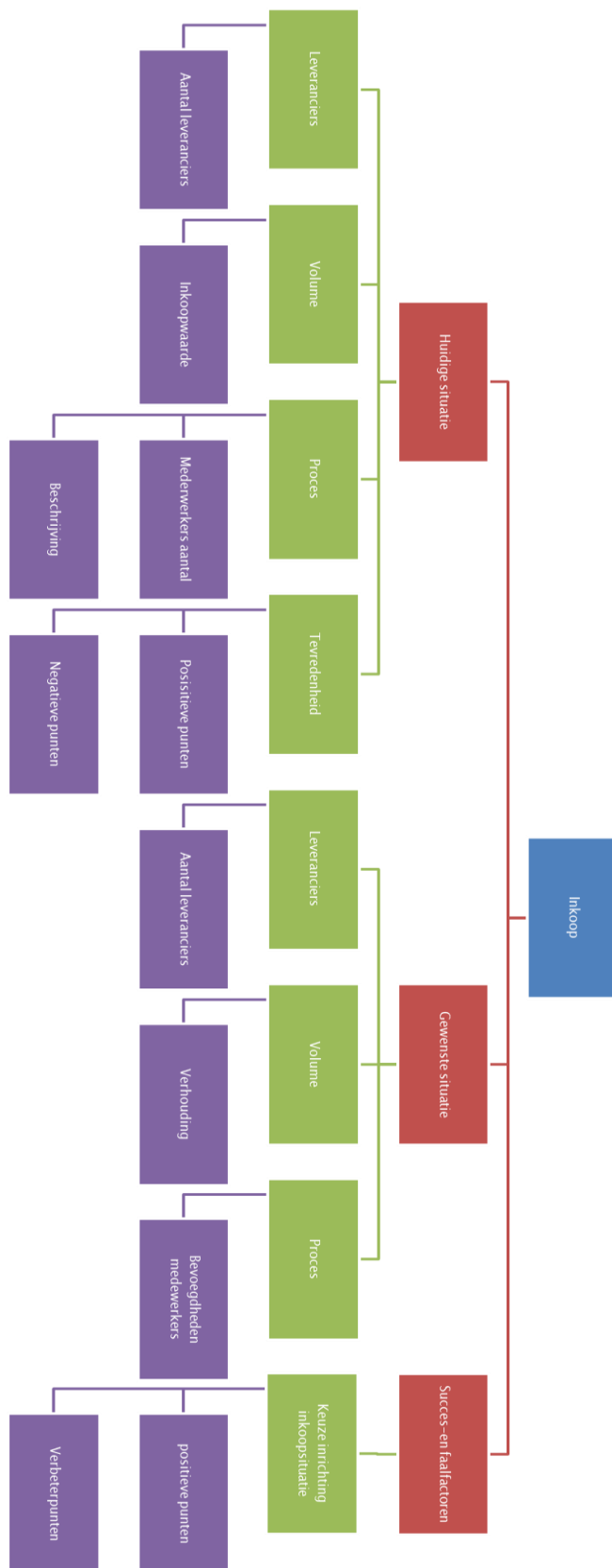
## Adviesrapport Lotte van Weert

## Bijlage G Work Breakdown Structure

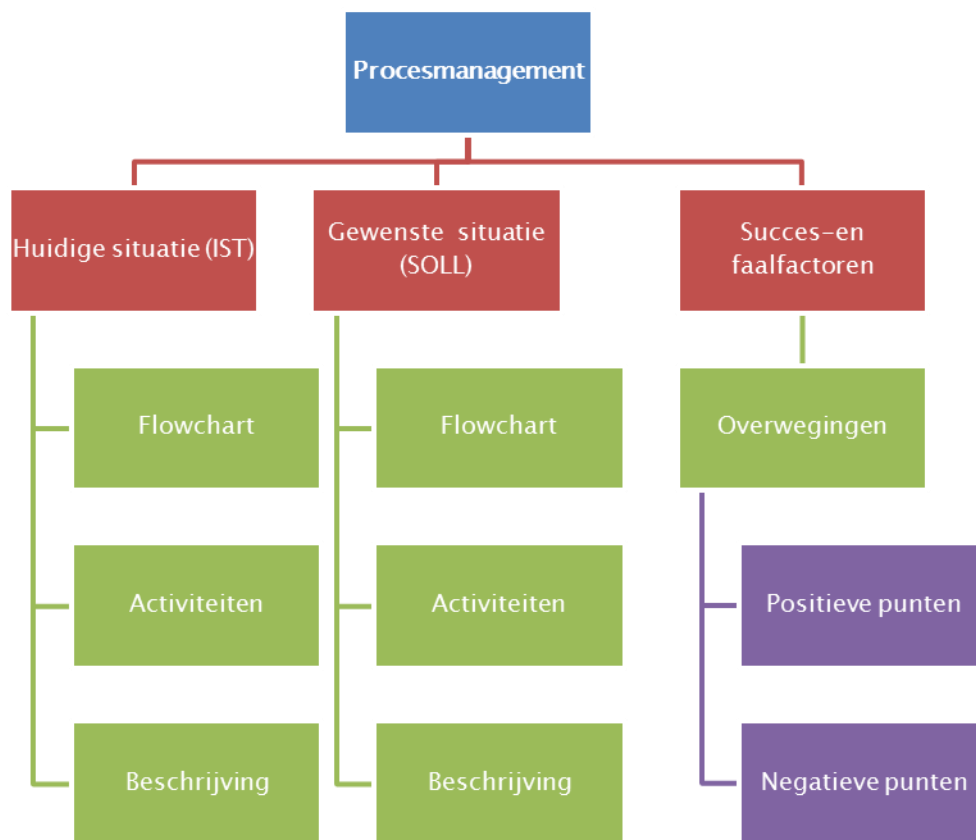


Figuur 8.3 Work Breakdown Structure

## Bijlage H      Operationalisering kernbegrip inkoop

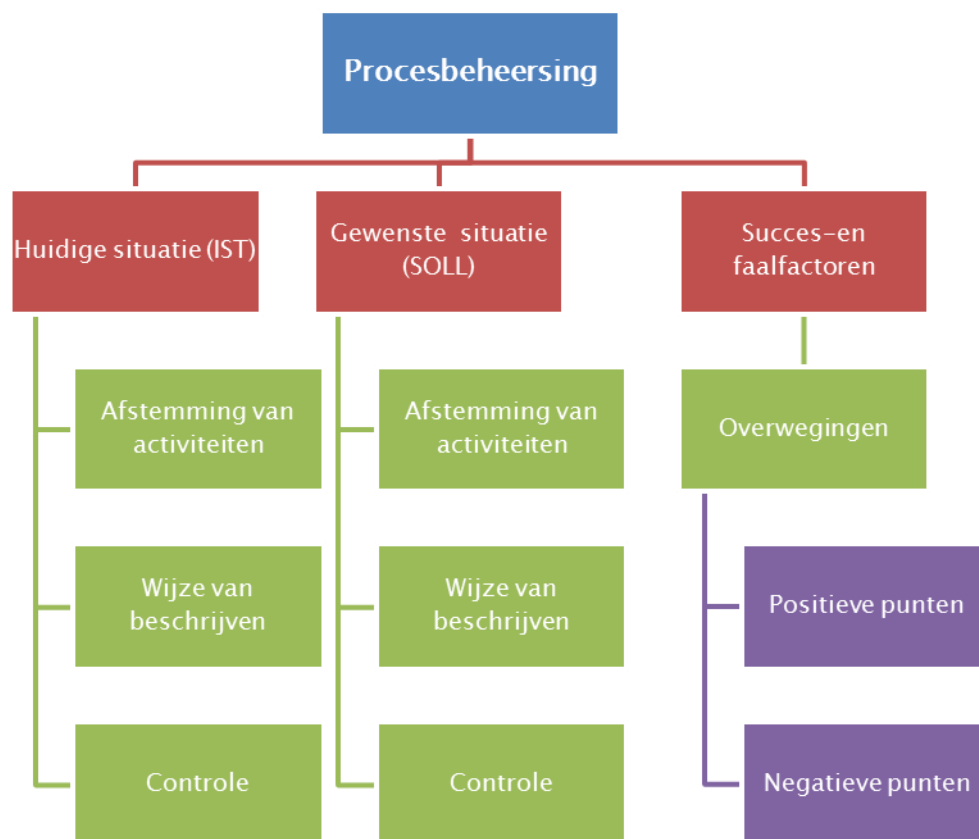


Figuur 8.4      Operationalisering kernbegrip inkoop



Figuur 8.5

Operationalisering kernbegrip procesmanagement



Figuur 8.5 Operationalisering kernbegrip procesbeheersing

## Bijlage K Verantwoording data-verzamelmingsmethode

Tabel 8.6 Verantwoording data-verzamelmingsmethode hoofdvraag 1

| <b>Hoofdvraag 1:</b> Wat is de verhouding tussen leveranciers en inkoopvolume en welke afspraken staan er in sponsorcontracten? |                                       |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategie</b>                                                                                                                | <b>Waarnemings-methode</b>            | <b>Databron</b>                        | <b>Analysetechniek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Kwantitatief<br>→ Secundaire analyse                                                                                            | Secundaire analyse<br>1. Spendanalyse | Databestanden<br>2. Bestaande gegevens | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opvragen van financieel overzicht</li> <li>2. Bepalen niet-beïnvloedbare productgroepen (declaraties en subsidies)</li> <li>3. Structureren van gegevens</li> <li>4. Toevoegen van productgroepen</li> <li>5. Inkooppakketten samenstellen</li> <li>6. Inkoopwaarde per pakket bepalen</li> <li>7. Gegevens omzetten in een analyse</li> <li>8. Conclusies trekken (NEVI, 2009c)</li> </ol> |

Tabel 8.7 Verantwoording data-verzamelmingsmethode hoofdvraag 2 en 3

| <b>Hoofdvraag 2:</b> Op welke wijze wordt er door financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers ingekocht?                                                                                                     |                               |                                                    |                    |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hoofdvraag 3:</b> Welke wensen en behoefte hebben de financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers binnen de organisatie voor de gewenste bestelroute rondom de facilitaire inkoop binnen De Graafschap? |                               |                                                    |                    |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Strategie</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Waarnemings-methode</b>    | <b>Onderzoekseenheid</b>                           | <b>Steek-proef</b> | <b>Populatie</b>                                                           | <b>Analysetechniek</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kwalitatief                                                                                                                                                                                                          | half-gestructureerd interview | Financieel eindverantwoordelijke en eindgebruikers | Select             | Alle financieel eindverantwoordelijken en eindgebruikers van De Graafschap | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afnemen van interviews (+/- 45 minuten)</li> <li>2. Transcriberen</li> <li>3. Open coderen</li> <li>4. Groeperen en hiërarchie geven</li> <li>5. Axiaal coderen</li> <li>6. Structureren</li> <li>7. Conclusies trekken</li> </ol> |

| <b>Hoofdvraag 4:</b> Op welke wijze hebben vergelijkbare Betaald Voetbal Organisaties de facilitaire inkoop ingericht en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol? |                                      |                                       |                         |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategie</b>                                                                                                                                                               | <b>Waarnemings-<br/>methode</b>      | <b>Onderzoekseenheid</b>              | <b>Steek-<br/>proef</b> | <b>Populatie</b>                             | <b>Analysetechniek</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kwalitatief                                                                                                                                                                    | half-<br>gestructureerd<br>interview | Vergelijkbare betaald<br>voetbalclubs | Select                  | Alle betaald<br>voetbalclubs in<br>Nederland | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afnemen van interviews (+/- 45 minuten)</li> <li>2. Transcriberen</li> <li>3. Open coderen</li> <li>4. Groeperen en hiërarchie geven</li> <li>5. Axiaal coderen</li> <li>6. Structureren</li> <li>7. Conclusies trekken</li> </ol> |

**Bijlage L      Gespreksverslag eerste kennismaking**

Aanwezig: Pim Steverink, Benedicte de Vries en Lotte van Weert

Afwezig: n.v.t.

Datum: 21-2-2017

Tijdstip: 13:00 uur

Locatie: De Graafschap, Lijsterbeslaan 101A

**Opening:** Benedicte opent het kennismakingsgesprek en start een voorstelronde

**Bespreken:** Bespreken van adviesvragen en hoofdvragen.

**Adviesvraag:** Op welke wijze kan de indirecte inkoop geprofessionaliseerd worden?

**Hoofdvraag 1:** Hoe is de huidige inkoop situatie, conform een ABC-analyse, rondom de indirecte inkoop van De Graafschap ingericht?

**Hoofdvraag 2:** Welke wensen en behoefte hebben de financieel eindverantwoordelijken en de eindgebruikers binnen de organisatie voor de gewenste situatie rondom de inkoopprocedure van de indirecte/facilitaire inkoop binnen De Graafschap?

**Hoofdvraag 3:** Op welke wijze hebben vergelijkbare voetbalclubs de procedure van de indirecte/facilitaire inkoop ingericht en welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol?

**Opmerkingen:** Pim is in deze functie gerold en zijn voorganger/collega is op staande voet ontslagen en heeft alle documentatie verwijderd, waardoor er geen enkele gegevens bekend waren. Medewerkers vragen nu altijd op een pasje om naar de winkel te kunnen gaan om producten aan te schaffen. Pim heeft geen idee of men daadwerkelijk alleen aankopen (betreffende: afdelingen Technisch Onderhoud en Veldbeheer) doet voor De Graafschap of dat er ook producten in eigen zak verdwijnen. Daarnaast is hij erg benieuwd waar dit principe vandaag komt, waarom men het op deze wijze doet en wat men eigenlijk voor gewenste situatie voor ogen heeft. Bijvoorbeeld een opslag waar ze de producten kunnen pakken, zonder dat ze op de fiets naar de winkel moeten.

**Hoofdvraag 1:** zal worden beantwoord door een analyse uit te voeren, maar ook eindgebruikers te ondervragen waarom ze het op deze wijze doen en wat ze hiervan vinden.

**Hoofdvraag 2:** zal worden beantwoord worden door alle financieel eindgebruikers. Pim koopt uiteindelijk in, maar de afdeling die het aanvraagt is altijd zelf financieel verantwoordelijk voor deze inkopen. Daarnaast zal de gevraagd worden naar de beoogde gewenste situatie door de eindgebruikers (lees: medewerkers en vrijwilligers).

**Hoofdvraag 3:** zal worden beantwoord door middel van een diepte-interview bij vergelijkbare voetbalclubs, zoals NEC, SC Heerenveen en Go Ahead Eagles, aangezien deze organisaties een vergelijkbare omvang hebben en een goede samenwerking bestaat. Daarnaast zal een interview gehouden worden bij Feyenoord, om bij een grotere betaalde voetbalclub in de keuken te kunnen kijken. Het resultaat hiervan kan wellicht als voorbeeld dienen in het advies.

## Bijlage M      Overzicht datums voortgangsgesprekken

Tabel 8.9      Overzicht voortgangsgesprekken

| Datum     | Tijd          | Onderdelen                                         |
|-----------|---------------|----------------------------------------------------|
| 7/2/2017  | 13:45 – 15:00 | Bespreken startweek en begin TPD                   |
| 20/2/2017 | 13:00 – 15:00 | Bespreken van kernbegrippen en hoofd-en deelvragen |
| 6/3/2017  | 12:00 – 14:00 | Bespreken van beoordelingsformulier                |
| 14/3/2017 | 08:30 – 10:30 | Conceptbespreking TPD                              |

Voor deze voortgangsgesprekken zijn geen verslagen gemaakt, maar de feedback is verwerkt middels opmerkingen in de TPD.

## Bijlage N Uitkomsten spendanalyse

| Cat. | Aantal | nr | Leverancier                                               | Productgroep      | Aantal fact. | Inkoopvolum | Cumm. Inkoopvol. | % van inkoopvo. | Cumm. van % |
|------|--------|----|-----------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-------------|------------------|-----------------|-------------|
| A    | 9      | 1  | Porskamp Installatietechniek                              | 707<br>708<br>711 | 5            | € 9.038,50  | € 9.038,50       | 17,60%          | 17,60%      |
|      |        | 2  | Elektro Service Doetinchem B.V.                           | 705<br>706<br>714 | 14           | € 6.263,90  | € 15.302,40      | 12,20%          | 29,80%      |
|      |        | 3  | Q-Style                                                   | 711               | 6            | € 6.019,63  | € 21.322,03      | 11,72%          | 41,53%      |
|      |        | 4  | Certum Safety Group                                       | 711               | 1            | € 4.445,40  | € 25.767,43      | 8,66%           | 50,18%      |
|      |        | 5  | Alferink B.V. Installatietechniek                         | 711               | 1            | € 4.111,34  | € 29.878,77      | 8,01%           | 58,19%      |
|      |        | 6  | Dozon B.V.                                                | 714<br>727        | 27           | € 3.155,63  | € 33.034,40      | 6,15%           | 64,34%      |
|      |        | 7  | Technisch bureau Pola Zevenaar B.V.                       | 708               | 3            | € 1.735,02  | € 37.879,28      | 3,38%           | 73,77%      |
|      |        | 8  | Van Neerbos Bouwmarkten B.V.                              | 714               | 27           | € 1.537,77  | € 39.417,05      | 2,99%           | 76,77%      |
|      |        | 9  | Alwood                                                    | 710<br>713        | 2            | € 1.259,43  | € 40.676,48      | 2,45%           | 79,22%      |
| B    | 5      | 10 | MediaCows                                                 | 710<br>711        | 2            | € 915,00    | € 42.530,22      | 1,78%           | 82,83%      |
|      |        | 11 | Gotink Installatie B.V.                                   | 710<br>711        | 2            | € 913,30    | € 43.443,52      | 1,78%           | 84,61%      |
|      |        | 12 | Te Kloeze Riooltechniek B.V.                              | 710<br>711        | 3            | € 839,71    | € 44.283,23      | 1,64%           | 86,24%      |
|      |        | 13 | Benschop glasherstel                                      | 713               | 1            | € 653,84    | € 44.937,07      | 1,27%           | 87,52%      |
|      |        | 14 | Wildkamp B.V.                                             | 705<br>714        | 7            | € 480,68    | € 46.069,75      | 0,94%           | 89,72%      |
| C    | 20     | 15 | DOETAM                                                    | 714               | 1            | € 462,93    | € 46.532,68      | 0,90%           | 90,63%      |
|      |        | 16 | Traditech B.V.                                            | 714               | 1            | € 445,70    | € 46.978,38      | 0,87%           | 91,49%      |
|      |        | 17 | Lukassen BV                                               | 724               | 3            | € 346,53    | € 48.467,40      | 0,67%           | 94,39%      |
|      |        | 18 | Dumphuis Doetinchem BV                                    | 714               | 3            | € 330,00    | € 48.797,40      | 0,64%           | 95,04%      |
|      |        | 19 | Netterden Zand en Grind B.V.                              | 711               | 1            | € 320,00    | € 49.117,40      | 0,62%           | 95,66%      |
|      |        | 20 | Jaarlijks onderhoud                                       | 708               | 8            | € 315,37    | € 49.432,77      | 0,61%           | 96,27%      |
|      |        | 21 | Liftinstituut B.V.                                        | 708               | 1            | € 278,70    | € 50.015,42      | 0,54%           | 97,41%      |
|      |        | 22 | Rob Besselink & van der Woude                             | 712               | 2            | € 242,15    | € 50.257,57      | 0,47%           | 97,88%      |
|      |        | 23 | DLA ICT Achterhoek B.V.                                   | 714               | 1            | € 238,34    | € 50.495,91      | 0,46%           | 98,34%      |
|      |        | 24 | RdJ Vastgoedbeheer & Onderhoud                            | 706               | 1            | € 220,00    | € 50.715,91      | 0,43%           | 98,77%      |
|      |        | 25 | Record Toegangstechniek B.V.                              | 718               | 1            | € 191,00    | € 50.906,91      | 0,37%           | 99,14%      |
|      |        | 26 | Warmteservice Doetinchem                                  | 724               | 2            | € 73,51     | € 50.980,42      | 0,14%           | 99,29%      |
|      |        | 27 | Praxis                                                    | 714               | 1            | € 53,69     | € 51.098,11      | 0,10%           | 99,52%      |
|      |        | 28 | Gevierdales Sanitair BV                                   | 710<br>731        | 2            | € 47,33     | € 51.145,44      | 0,09%           | 99,61%      |
|      |        | 29 | Haank                                                     | 727               | 1            | € 41,91     | € 51.187,35      | 0,08%           | 99,69%      |
|      |        | 30 | Cohen Machineverhuur                                      | 707               | 2            | € 33,55     | € 51.220,90      | 0,07%           | 99,76%      |
|      |        | 31 | Leeflang Reparatie Service                                | 731               | 1            | € 33,06     | € 51.253,96      | 0,06%           | 99,82%      |
|      |        | 32 | L.E.O. Levering En Onderhoud van huishoudelijke apparaten | 721               | 1            | € 24,58     | € 51.307,34      | 0,05%           | 99,92%      |
|      |        | 33 | Welkoop Zelhem                                            | 707               | 1            | € 23,10     | € 51.330,44      | 0,04%           | 99,97%      |
|      |        | 34 | Rensa                                                     | 711               | 1            | € 10,08     | € 51.340,52      | 0,02%           | 99,99%      |

|                       |             |          |                  |          |                  |          |             |           |            |
|-----------------------|-------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|-------------|-----------|------------|
| <b>A Leveranciers</b> | 80%         | €        | 41.076,74        | €        | 40.676,48        | €        | 400,26      | 9         | 88         |
| <b>B Leveranciers</b> | 10%         | €        | 5.134,59         | €        | 5.393,27         | €        | -258,68     | 5         | 17         |
| <b>C Leveranciers</b> | 10%         | €        | 5.134,59         | €        | 5.276,17         | €        | -141,58     | 20        | 44         |
| <b>TOTAAL</b>         | <b>100%</b> | <b>€</b> | <b>51.345,92</b> | <b>€</b> | <b>51.345,92</b> | <b>€</b> | <b>0,00</b> | <b>34</b> | <b>149</b> |

## **Bijlage O      Interviewguide huidige–en gewenste situatie**

### **Achtergrondinformatie en persoonlijke gegevens**

Naam:

Functie:

Datum:

Plaats:

### **Introductie**

- Inhoud en volgorde (eerst IST en daarna SOLL)
- Duur van interview (+/- 45 minuten)
- Opname

### **Tips voor doorvragen:**

- Hoe weet u dat?
- Wat zijn de consequenties?
- Wat weerhoudt jullie hiervan
- Kunt u mij hier voorbeelden van geven?
- Kunt u hier een toelichting van geven?
- Wat moet ik me hierbij voorstellen?
- Kunt u mij hier meer over vertellen?

### **Tips voor samenvatten:**

- Heb ik goed begrepen dat...
- U zegt dus...

## **Algemeen**

### Huidige situatie

Welke activiteiten en verantwoordelijkheden vallen er in de huidige situatie onder inkoop?

1. Ontstaan
2. Verantwoordelijkheden
3. Eindverantwoordelijken
4. Financiële bevoegdheid

### Gewenst situatie

Welke activiteiten en verantwoordelijkheden vallen er in de huidige situatie onder inkoop?

1. Verantwoordelijkheden
2. Eindverantwoordelijken
3. Financiële bevoegdheid

## **Inkoopproces**

### Huidige situatie

Hoe is volgens u de huidige inkoopproces ingericht?

1. Richtlijnen, processen en procedures
2. Gemeenschappelijke inkoop
3. Tijdsbesteding
4. Hoeveelheid mensen betrokken
5. Aanspreekpunt
6. Betaalwijze
7. Voorraadbeheer

### Gewenste situatie

Hoe is volgens u het gewenste inkoopproces ingericht?

1. Richtlijnen, processen en procedures
2. Gemeenschappelijke inkoop
3. Tijdsbesteding
4. Hoeveelheid mensen betrokken
5. Aanspreekpunt
6. Betaalwijze
7. Voorraadbeheer

## **Inkoopprocedures**

### Huidige situatie

Op welke wijze is volgens u de inkoopprocedure vastgelegd?

1. Documentatie
2. Sturing
3. Behoefte aan informatie

### Gewenste situatie

Op welke wijze wordt voor u in de gewenste situatie de inkoopprocedure vastgelegd?

1. Documentatie
2. Sturing

## **Leveranciersselectie**

### Huidige situatie

Op basis van welke criteria en afwegingen worden leveranciers geselecteerd?

1. Hoeveelheid
2. Overwegingen
3. Contracten
4. Inzicht
5. Bevoegdheden om te selecteren

### Gewenste situatie

Op basis van welke criteria en afwegingen zou leveranciers volgens u geselecteerd moeten worden?

1. Hoeveelheid
2. Overwegingen
3. Contracten
4. Inzicht

## **Inkoopcontrole**

### Huidige situatie

Welke inkoopcontrole wordt er in de huidige situatie uitgevoerd?

1. Inkopen
2. Positieve aspecten
3. Negatieve aspecten
4. Verbeteringen

### Gewenste situatie

Welke inkoopcontrole zou er volgens u in de gewenste situatie uitgevoerd moeten worden?

1. Controle
2. Verbeteringen

## **Afsluitende vragen**

- Heeft u nog toevoegingen voor dit onderzoek?
- Heeft u nog vragen voor mij?
- Heeft u belang bij een kopie van dit transcript?

### **Afsluiting**

- Bedankt voor de medewerking

## **Bijlage P      Interviewguide extern onderzoek**

### **Achtergrondinformatie en persoonlijke gegevens**

Naam:

Functie:

Datum:

Plaats:

### **Introductie**

- Voorstellen
- Inhoud van interview
- Duur van interview (+/- 45 minuten)
- Opname

### **Tips voor doorvragen:**

- Hoe weet u dat?
- Wat zijn de consequenties?
- Wat weerhoudt jullie hier?
- Kunt u mij hier voorbeelden van geven?
- Kunt u hier een toelichting van geven?
- Wat moet ik me hierbij voorstellen?
- Kunt u mij hier meer over vertellen?

### **Tips voor samenvatten:**

- Heb ik goed begrepen dat...
- U zegt dus...

## **Algemeen**

Welke activiteiten en verantwoordelijkheden vallen er in de huidige situatie onder inkoop?

5. Verhouding medewerkers en vrijwilligers
6. Verantwoordelijkheden
7. Eindverantwoordelijken
8. Financiële bevoegdheid

## **Inkoopproces**

Op welke wijze wordt er binnen de afdelingen technisch onderhoud en veldbeheer ingekocht?

1. Centraal/decentraal
2. Bestelroute
3. Richtlijnen, procedures en processen
4. Aanspreekpunt
5. Hoeveelheid betrokken mensen
6. Betaalwijze
7. Voorraadbeheer
8. Gedane verbeteringen

## **Inkoopprocedures**

Op welke wijze zijn de inkoopprocedure vastgelegd?

1. Documentatie
2. Eisen van procedures
3. Bestelfrequentie
4. Betaalfrequentie

## **Leveranciersselectie**

6. Hoeveelheid
7. Overwegingen
8. Contracten
9. Inzicht
10. Bevoegdheden om te selecteren
11. Documentatie

## **Inkoopcontrole**

Op welke wijze worden de inkopen daadwerkelijk gecontroleerd?

5. Inkopen
6. Sturing van inkopers
7. Succesfactoren
8. Faalfactoren
9. Verbeteringen

## **Afsluitende vragen**

- Heeft u nog toevoegingen voor dit onderzoek?
- Heeft u nog vragen voor mij?
- Heeft u belang bij een kopie van dit transcript?

### **Afsluiting**

- Bedankt voor de medewerking

## Bijlage Q Codeboom

Tabel 8.9 Codeboom

| Codeboom         |                      |                        |                                                                                                                                     |
|------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoofdcategorie   | Axial code           | Open code              | Fragmentnummer                                                                                                                      |
| Huidige situatie | Procesbeschrijving   | Verantwoordelijkheid   | 1.1, 1.12, 2.1, 4.7, 5.2                                                                                                            |
|                  |                      | Betaalwijze            | 1.15, 1.28, 1.30, 2.34, 2.35, 3.17, 4.22, 4.23, 5.23, 6.6, 6.5, 6.30, 7.16                                                          |
|                  |                      | Bestelwijze            | 2.18, 2.33, 3.3, 3.7, 3.27, 4.1, 4.2, 4.4, 5.4, 6.4, 7.1, 7.30                                                                      |
|                  |                      | Activiteiten           | 7.3                                                                                                                                 |
|                  | Inkoopprocedures     | Documentatie           | 1.7, 1.8, 2.22, 2.23, 2.32, 3.10                                                                                                    |
|                  |                      | Sturing                | 1.19, 1.41, 7.11                                                                                                                    |
|                  |                      | Bevoegdheid            | 1.6, 2.3, 2.8, 2.11, 3.5, 3.28, 4.21, 4.32                                                                                          |
|                  |                      | Controle               | 2.12, 2.20, 2.35, 2.36, 2.37, 2.55, 3.25, 3.30, 4.18, 4.19, 5.24, 6.6, 6.29, 7.9                                                    |
|                  |                      | Financiële bevoegdheid | 2.29, 4.8, 4.9, 4.16, 7.12, 7.13                                                                                                    |
|                  | Leveranciersselectie | Hoeveelheid            | 1.27, 7.20,                                                                                                                         |
|                  |                      | Overwegingen           | 1.32, 1.33, 1.34, 1.36, 2.51, 2.52, 3.22, 3.23, 4.44, 5.22, 6.20, 6.21, 6.24, 6.25, 6.28, 7.21                                      |
|                  | Voorraadbeheer       | Bestelwijze            | 2.4, 2.5, 2.6, 2.31, 2.54, 3.16, 6.9, 6.12                                                                                          |
|                  |                      | Materiaalverbruik      | 2.26, 2.62, 4.5, 7.4                                                                                                                |
|                  |                      | Beheer                 | 2.6, 2.7, 2.15, 2.49, 2.58, 2.61, 4.3, 5.3, 6.11, 6.14, 7.5                                                                         |
|                  | Communicatie         | Werkbeschrijving       | 1.24, 2.9, 2.24, 3.1, 3.2, 3.9, 3.14, 4.43, 5.1, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.21, 6.2, 6.3                                             |
|                  |                      | Toestemming            | 1.2, 2.4, 2.10, 2.28, 2.31                                                                                                          |
|                  |                      | Aanspreekpunt          | 2.27, 2.40, 3.4, 5.19, 6.1, 6.18                                                                                                    |
|                  | Terugkoppeling       | Positieve punten       | 1.35, 1.37, 3.18, 3.26, 5.18, 5.27, 6.31, 6.32, 7.35                                                                                |
|                  |                      | Verbeterpunten         | 1.38, 1.40, 2.13, 2.16, 2.43, 2.44, 2.60, 4.12, 4.48, 5.5, 5.6, 5.28, 6.3, 6.8, 6.17, 6.19, 6.23, 6.33, 6.34, 7.2, 7.28, 7.29, 7.30 |
|                  |                      | Historie               | 1.2, 1.5, 2.17, 2.30, 2.47, 2.48, 2.50, 5.8, 6.7, 7.8                                                                               |

|                   |                      |                        |                                                                                                                 |
|-------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gewenste situatie | Procesbeschrijving   | Verantwoordelijkheden  | 1.9, 1.10, 1.13, 1.39 2.14, 7.6, 7.7, 7.27                                                                      |
|                   |                      | Betaalwijze            | 1.16, 1.17, 1.29, 3.8, 4.24, 4.25, 4.26, 4.30, 4.40, 7.14, 7.15, 7.16, 7.17, 7.19                               |
|                   |                      | Bestelwijze            | 1.3, 1.11, 2.38, 2.39, 2.41, 2.56, 2.59, 4.29, 4.35, 4.40, 4.41, 7.5 7.18                                       |
|                   |                      | Activiteiten           | 7.10                                                                                                            |
|                   | Inkoopprocedures     | Documentatie           | 1.23, 3.19, 3.31, 4.35, 7.23, 7.24, 7.25, 7.26, 7.28                                                            |
|                   |                      | Sturing                | 1.20, 1.21, 1.43, 4.17, 4.36, 4.41                                                                              |
|                   |                      | Bevoegdheid            | 2.19, 3.21, 3.29, 4.15, 4.20, 4.31, 6.15                                                                        |
|                   |                      | Controle               | 1.3, 2.42, 3.20, 4.11, 4.17                                                                                     |
|                   |                      | Financiële bevoegdheid | 4.10, 4.15, 7.23                                                                                                |
|                   | Leveranciersselectie | Hoeveelheid            | 4.27, 4.34                                                                                                      |
|                   |                      | Overwegingen           | 3.24, 4.28, 4.45, 4.47, 6.26, 7.23                                                                              |
|                   | Voorraadbeheer       | Bestellen              | 1.11, 1.22, 2.57, 4.15, 4.37, 5.10, 5.13, 6.10, 6.22                                                            |
|                   |                      | Materiaalverbruik      | 4.15, 4.35, 4.38, 4.39, 5.9, 5.10, 5.26, 6.13, 7.32, 7.33                                                       |
|                   | Communicatie         | Beheer                 | 1.3, 1.11, 1.18, 1.42, 4.6, 4.13, 4.14, 4.15, 4.37, 5.5, 5.7, 5.9, 5.25, 6.10, 6.13, 6.16, 7.4, 7.5, 7.31, 7.34 |
|                   |                      | Werkbeschrijving       | 1.25, 1.26, 2.25, 3.11, 3.12, 3.13, 3.15, 4.33, 4.42, 4.46, 6.22                                                |
|                   |                      | Toestemming            | -                                                                                                               |
|                   |                      | Aanspreekpunt          | 1.14, 2.45, 2.46, 6.27                                                                                          |
| Benchmark         | Inkoopproces         | Bestelroute            | 8.6, 8.9, 8.47, 9.13, 10.4, 10.8, 10.13, 11.10, 11.11, 11.17                                                    |
|                   |                      | Aanspreekpunt          | 8.9, 8.35, 9.32, 11.22                                                                                          |
|                   |                      | Financiële bevoegdheid | 8.11, 8.12, 8.18, 8.19, 8.23, 9.17, 9.18, 10.7, 10.8, 10.22, 10.23, 11.20, 11.21                                |
|                   |                      | Verantwoordelijkheid   | 8.15, 8.18, 8.19, 8.22, 8.34, 9.19, 11.2, 11.25                                                                 |
|                   |                      | Betaalwijze            | 8.7, 8.14, 8.40, 9.14, 9.28, 10.12, 11.18                                                                       |
|                   | Inkoopprocedures     | Eisen                  | 9.20, 11.27                                                                                                     |
|                   |                      | Documentatie           | 8.28, 8.29, 8.30, 8.43, 9.5, 9.6, 9.20, 10.10, 10.17, 10.19, 11.15, 11.23, 11.24,                               |
|                   |                      | Controle               | 8.8, 8.10, 8.23, 8.36, 8.45, 9.15, 9.16, 9.27, 10.9, 10.11, 11.3, 11.19, 11.29                                  |
|                   | Leveranciersselectie | Hoeveelheid            | 9.12, 11.12, 11.15, 11.16                                                                                       |
|                   |                      | Overwegingen           | 8.25, 8.26, 8.27, 8.37, 8.46, 9.7, 9.8, 9.23, 9.24, 10.5, 10.6, 10.24, 10.25, 10.26, 11.8, 11.9, 11.33          |
|                   | Voorraadbeheer       | Bestellen              | 9.11, 9.22, 10.20, 10.21                                                                                        |
|                   |                      | Beheer                 | 8.16, 8.17, 9.9, 9.10, 10.14, 10.15, 10.16, 10.18, 10.27, 10.28, 11.11, 11.12, 11.13                            |
|                   | Huidige situatie     | Tijdbestek             | 8.31, 9.21                                                                                                      |
|                   |                      | Personeel              | 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.24, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 10.1, 10.2, 10.3, 11.4                                            |
|                   |                      | Verbeteringen          | 8.32, 8.44, 9.25, 9.26, 11.7, 11.28, 11.29                                                                      |
|                   |                      | Toekomst               | 8.41, 8.44, 9.33, 11.26, 11.30                                                                                  |
|                   |                      | Succesfactor           | 8.33, 8.38, 8.39, 10.32, 11.31                                                                                  |
|                   |                      | Faalfactor             | 9.31, 10.33, 11.32                                                                                              |
|                   |                      | Frequentie             | 8.19, 8.20, 8.21, 9.28, 9.29                                                                                    |
|                   |                      | Communicatie           | 8.9, 8.13, 8.42, 10.7, 11.1, 11.14                                                                              |

## **Huidige situatie**

### **Procesbeschrijving**

#### *Verantwoordelijkheden*

##### (1) Pim:

Op dit moment is, activiteiten en verantwoordelijken, in principe alle inkoop verantwoordelijkheden op facilitair management gebied, hebben we het even over he, op eh op financieel gebied zeg maar het dat valt onder mij, dus eigenlijk ben ik er verantwoordelijk voor wat er aan inkoop gedaan wordt.

Verantwoordelijkheden daar in probeer, ligt eigenlijk bij de mensen zelf. Ze komen netjes alles vragen, dus in principe is het wel zo dat alles waar iets van inkoop wel eerst langs mij gaat nu op dit moment.

(1.1)

O, ik denk nu wel dat we over 20 man praten. (1.12)

##### (2) Tonny:

Ja, ja eigenlijk inkoop wat wij nodig hebben is vaak de kleine dingetjes ja vaak. Dat is eigenlijk bij ons. Het grootste wat wij altijd hebben dat is kunstmest en dat is het duurste en dat wordt altijd besteld. Dat halen we dus zelf niet op, dat doen we niet zelf. (2.1)

##### (4) Ilse:

Uh voor facilitair Pim (4.7)

##### (5) Jan:

Ik denk uiteindelijk Pim maar eh in de meeste gevallen Pim heeft daar niet altijd tijd voor om eh eh dat doen en dan eh dan doet Jan dat die net hier eh die hier eh die gaat dan naar ijzerhandelaren en die die regelt dat dan en ja goed dat is nooit een probleem. Dat wordt betaalt en dan ja (5.2)

#### *Betaalwijze*

##### (1) Pim:

Van alles, de ene is met bonnetjes maar dat komt omdat je nog zoveel leveranciers heb ook waar de inkoop gedaan wordt. De een werkt met bonnetjes en de andere werkt met contant afrekenen en de andere gaat gewoon op factuur. De een met week en de andere met maand facturen en bij sommige zit er weer een sponsordealtje achter wat weer in baten verrekend wordt dus daar zit echt van alles. Eigenlijk alles denkbare mogelijke mogelijkheden die er zijn daar hebben we mee te maken (1.15)

L: Dat was op zich wel goed, dat was wel leuk om te zien. Op dit moment, hoe weten mensen dat er wat nodig is, gewoon op gevoel? P: Ja, als het op is.. L: Dus ze lopen altijd ergens tegen aan? P: Ja, ze lopen altijd achter de feiten aan. Op het moment dat er, het kost ook veel meer tijd ook he, op het moment dat ze nu met een klus bezig zijn en ze hebben wat nodig en het moet ingekocht worden L: Ja

P: Dan is het al op en overdag in plaats dat ze aan het werk zijn zijn ze onderweg om inkoop te doen (1.17)

L: Bij jullie, ja, ja. En die werken met bonnetjes of krijgen jullie daar facturen van? P: Op factuur L: En die, hoe vaak worden die verstuurd? P: Uh uh, per week dacht ik L: Per week? P: Dacht het volgens mij verstuurd Van Neerbos per week, dacht ik wel (1.28)

Dus dat vind ik al wel een heel voordeel dat ze daar al op die manier er meer werken. Dat ze gewoon een verzamelfactuur maken met alles er op en er aan. Op basis daarvan kan ik altijd wel herleiden wat eh wanneer gehaald is en daar staat ook alles wel op (1.30)

(2) Tonny:

Ja, alle bonnetjes moeten altijd weer bij Pim ingeleverd worden. Als ik iets haal en dan is niet goed, maar ik houd dat bonnetje achter dan is daar geen controle op. Alleen een later krijgen zij later wel weer een dingetje (2.34)

L: Dus ze krijgen een factuur en jij krijgt een bonnetje mee? T: Ja, dan weet Pim wat er gehaald is maar krijgen ze later weer een factuur. Daar is in mijn ogen geen goede controle over (2.35)

(3) Jeroen:

Uh, het wordt gefactureerd. Ik lever nooit wat bij Pim in nee (3.17)

(4) Ilse:

Dat is nog makkelijker want ik krijg nou voor €6,39 een factuur waar je 10 minuten druk mee bent en dan ben je al €20 kwijt bewijze van (4.22)

Nouja, de DOZON halen we dan wel iets meer maar je hebt ook Van Neerbos dat is zo een Gamma en dan zie ik echt factuurtjes binnen komen die die de €10 niet halen en dat niet 1 maar meerdere keren (4.23)

(5) Jan Harbers:

Nee, ik schiet niks voor. Dan bel ik even hierheen en dan eh ja trekken we wel een regeling. Hoe dat dan verder afgehandeld wordt is mijn zaak niet (5.23)

(6) Jan van Rinsum:

L = En als je bij de Gamma komt dan heb je het pasje en dat wordt het pasje gescand? J = Ja en dan gaat het op rekening gehaald word verder eigenlijk niks. L = Ja, oke dat pasje en bij de DOZON als je daar komt moet je je naam opgeven. J = Dan wordt mijn naam gevraagd en dat en dat heb ik nodig en dan wordt gevraagd ten behoeve van en dat zeg ik even mijn naam als de rekening binnen komt dat ze ook weten dat ze ook terug kunnen vallen wie het gehaald heeft (6.5)

J = Ja even kijken ik krijg van hun een bon en die lever ik en leg ik bij Pim weer op het bureau. L = Oh zo en dan krijgen ze en een factuur en een bon ter controle. J = Ja en precies hetzelfde bij de Gamma krijg ik ook een bon en die leg ik bij Pim neer (6.6)

Ja en zo werkt het en als ik ja in de loop der jaren dan weet ik wel een andere oplossing. Dan betaal ik het wel contact en ga ik naar de administratie en krijg ik het geld meteen terug en dat was vroeger toen wist ik de weg er niet en tuurlijk weet ik de weg er ook niet (6.30)

(7) Remon:

En eh ze hebben geen creditcard van ons dus ze moeten het toch declareren dus in die zin loop je niet heel veel risico in dat proces dat mensen spullen voor zichzelf gaan kopen. Ja je moet een bon inleveren en dan pas krijg je het geld terug (7.16)

### *Bestelwijze*

#### (2) Tonny:

Bij Pim is het makkelijker geworden die heeft het pasje en als je het nodig hebt dan pak je het pasje maar (2.18)

Ja, je krijgt een bonnetje mee en dan vragen ze je naam, wie jij bent. Alleen ik kan jantje opgeven, pietje opgeven en ik kan klaas opgeven. Maar dat wordt niet gecontroleerd. Dat is een nadeel van dat systeem vind ik (2.33)

#### (3) Jeroen:

Ja, nou ja ik word vaak wel op pad gestuurd om wat te halen of noem maar op (3.3)

Op het moment dat je bij bedrijven binnen komt en je hebt een sticker van De Graafschap op je jas en je zegt ik haal dit voor De Graafschap dan kan je bij sommige bedrijven de hele toko leeg kopen. Dat is bij de Gamma bijvoorbeeld niet, dan moet je met een pasje aankomen. Als je daarnaast bij Besselink komt voor verf dan word je eigenlijk op je woord geloofd, dus daarbij heb ik altijd zoiets van dat gaat wel heel makkelijk. DOZON hetzelfde, daar is waar ik altijd heen ga (3.7)

Mocht het er dan een keer een raar klusje tussendoor komen of ik heb een sleutel nodig. Ja dan word ik op pad gestuurd en dan mag ik dat helemaal zelf doen. (3.27)

#### (4) Ilse:

Ik denk gewoon dat Tonny naar Pim gaat en die zegt 'Ik heb een schroevendraaier nodig' en dan zegt Pim 'Ga maar 1 halen' en eh dan gaat hij er 1 halen (4.1)

Zo denk ik het ja en er wordt niet gekeken naar van waar is die andere schroevendraaier dan of waarom heb je hem nodig? Ja ik zeg 'Je hebt er 1 en als die niet meer werkt kun je een nieuwe kopen maar' (4.2)

Heel makkelijk iets gekocht (4.4)

#### (5) Jan Harbers:

Ja, ja, ja maar normaal goed dan dan eh dan krijgen we een pas en dan zegt Pim ook hier heb je het pasje en haal het zelf maar even en dat doet Jan dan meestal en eh is ook het beste dat 1 iemand dat doet want anders kan iedereen rennen en halen dat is er ook geen overzicht meer (5.4)

#### (6) Jan van Rinsum:

Dan ga ik naar Pim toe en zeg ik 'Joh ik heb dat nodig en kan ik bij Gamma halen, mag ik het pasje van jou' en dat is nooit geen probleem. Dan neem ik het pasje mee en de wagen mee als die vrij is, de wagen van De Graafschap, en dan ga ik wat halen. De DOZON dan ga ik naar de DOZON toe, naar de hoe heet ie de firma van de verwarming dan ga ik daar naar toe en dat is niet het probleem (6.4)

#### (7) Remon:

Ja, inderdaad even naar de Gamma of even naar de DOZON (7.1)

Nou er wordt meer op dagbasis gekocht van ik heb dit vandaag even nodig. Ik denk dat hier, tenminste dat gevoel heb ik dat er dan gezegd wordt van fiets maar even naar de Gamma Ik denk zelf dat er twee

mensen op 1 naar de gamma fietsen om die schroefjes te halen en dan waar blijven die dan en zitten die in gereedschapskisten dus eh. (7.30)

### *Activiteiten*

#### (7) Remon:

Eh, welke activiteiten ja dat is eigenlijk bestellen, daar zo ok het plannen onder moeten dus dat je een planning maakt wat je nodig hebt en wanneer je het nodig hebt (7.3)

### **Inkoopprocedures**

#### *Documentatie*

#### (1) Pim:

L: Nee, dat is ook zo. En zijn er in deze situatie ook richtlijnen, procedures en processen om in te kopen die bekend zijn bij vrijwilligers? P: Nee (1.7)

L: Iedereen weet er van maar staat nergens vast? P: Er staat niks van op papier. Er staat niks van, het is sinds een half jaar eigenlijk dat. Ik zit nu een jaar in deze functie en ik ben een half jaar geleden begonnen met het FMIS-systeem in te richten (1.8)

#### (2) Tonny:

Nee, niks. Het enige is dat als je gerei gaat halen dan krijg je zo'n bonnetje mee en dat is dan gehaald, maar of ik nou 5 schroeven haal of een hele bus (2.22)

Voor mijn afdeling nee, maar ik weet wel in de toekomst of laat ik het zo zeggen ik ben op een gegeven moment wel uitgewerkt en moet er wel iemand op mijn plekje komen. Die komt eraan en dat weet ik gewoon, maar hun doen hier niks mee en ja dat moeten ze zelf weten (2.23)

Nee, die weet gewoon wat ik doe en vertel ik hem altijd wel. Maar die heeft eigenlijk, alles wat hij kent nu, dat heb ik hem geleerd. Hij is nu nog net rond 4 jaar hier, maar hij moet nog heel veel leren nog. Ook met machines omgaan, hij kent al steeds meer maar er zijn altijd van die dingen, waar je hem beter moet aansturen. Veiligheid bijvoorbeeld is ook belangrijk, maar dat komt allemaal wel. Geduld, nog een paar jaar en dan moet hij het allemaal maar kennen. (2.32)

#### (3) Jeroen:

L = Dan kan hij daar terecht en als Tonny wegvalt weet je dan ook wat je moet doen? Of mis daar een deel documentatie en deel procesbeschrijving van? J = Uh, nee ik zou het niet kunnen maar ik zou het wel willen. Ik denk dat toch iets van deskundigheidsbevordering achter moet zitten. Iets van een cursus of wat dan ook. Ik heb daar nog te weinig kaas van gegeten. Voor een deel zou ik het kunnen (3.10)

### *Sturing*

#### (1) Pim:

L: Op dit moment wordt er alleen achteraf gestuurd op de kosten die gemaakt worden. P: Ja (1.19)

Dan moeten we kijken wat de maatregelen en mogelijkheden zijn. Ligt er aan hoe groot het verschil is en ligt er ook aan waar je op moet aansturen. Kijk achteraf, het is niet zo dat dat naar een jaar pas is. Bij ons is achteraf per maand, dus we werken met maandcijfers. Op basis van de maandcijfers, dus je in een

maand tijd zal het niet gebeuren dat je in een keer weet ik hoeveel duizendeneuro's achter de feiten aan loopt en over je budget heen zal gaan. Dus op zich de verschillen zullen en zijn relatief toch wel klein en daar is nog wel op te sturen en ook wel achteraf. Alleen het mooiste zou zijn als je dat van te voren al ziet aankomen dan kan je op voorhand al gaan sturen. Ja, voorkomen is beter dan genezen zeggen ze altijd en dat is wel zo (1.41)

#### (7) Remon

Ik heb kijk ik kijk naar de kosten ik doe natuurlijk gewoon de boekhouding en de jaarrekening en kijkje van joh wat maakt je afgelopen jaren voor kosten en wat maken we nu voor kosten en op het moment dat het uit de pas gaat lopen dan ga ik naar Pim toe en zeg ik van joh hoe kan nou dat je op die kostenplaats ineens veel meer kosten maakt dan vorig jaar. Dan heeft hij er meestal wel een goed verhaal bij van ja ik doe nu dit dit en dit eh aan eh onderhoud dus vanuit de kosten kan ik het redelijk monitoren maar de onderliggende processen ken ik niet goed, dus kosten ik voor mij de aanleiding om ergens vragen over te stellen (7.11)

#### *Bevoegdheid*

##### (1) Pim

L: Ja, ja, ja. Als jij ook nu zegt dat het mag dan is iedereen ook gewoon bevoegd om in te kopen dan maakt het niet uit wie dat is of het nou een vrijwilliger is of een medewerker? P: Ja ja, nee nee. Je hebt nou eenmaal met vrijwilligers te maken, want voor ons is het niet betaalbaar om alles betaalde functies te maken (1.6)

##### (2) Tonny

Nee, ik doe eigenlijk maar zelden de kleine dingetjes zo waar Pim niets van weet. Alles is via Pim eigenlijk (2.3)

Dat is toen in het verleden, toen was Bram Wassink hier op de plek van Pim en hij zei als je iets ziet wat je nodig hebt moet je het gewoon meenemen. Toevallig zag ik dat dus toen een aanbieding eentje betalen en twee halen. Toen heb ik gewoon een stuk of 10 rollen meegenomen en in de kast ermee klaar. Zoals handschoenen dat haal ik gewoon als het nodig is (2.8)

Ja, als het daarop aankomt. Laatst hadden we een grasmaaier die moesten we voor €1.500,- repareren. Heb ik eerst tegen die jongens gezegd stop maar even en heb ik eerst Pimmetje gebeld en gevraagd wat gaan we doen. Pim heeft groenlicht gegeven en dan gaan ze het maken. Zo gaat dat gewoon. Ik beslis zelf niet daarover (2.11)

##### (3) Jeroen

Of ik krijg een projectje aangewezen en er moet een machine geschilderd worden dan kan ik zelf beetje inschatten wat ik nodig heb. Dan mag ik ook gewoon op pad. Ik hoef niet voor ieder wisse wasje toestemming te vragen, dus dat is wel fijn (3.5)

Mocht het er dan een keer een raar klusje tussendoor komen of ik heb een sleutel nodig. Ja dan word ik op pad gestuurd en dan mag ik dat helemaal zelf doen (3.28)

#### (4) Ilse

Nu komt er wel eens een vrijwilligers bij ons met een bonnetje dat hij naar de gamma is geweest en een deel voor een toilet iets heeft gekocht of zo en of hij even geld mag vangen, want hij heeft dat zelf voorgesloten dus ik geef hem dan €20,- en krijg het bonnetje dat zijn alleen de kosten en dat is ook niet zo erg, maar hoe weet ik nou dat hij daar echt naar toe moest (4.21)

Ja ja en die komt dan met een bon en dan denk ik ja dat zal en ja oke (4.32)

#### *Controle*

#### (2) Tonny

De technische dienst kan schroeven halen en ze vertellen 5 schroeven en 10 schroeven gaan de zak in. Ik geef maar een voorbeeld. Dat zie ik ook wel eens (2.12)

Ja, ik weet gewoon mijn afdeling kunnen ze veel minder rommelen dan bij de technische dienst dat weet ik gewoon. Op die manier kunnen ze alleen maar zelfs benzine controleer ik nog bij ons. Met een pasje worden de kilometers ingetikt en dan kunnen ze tanken met dat ding en dat wordt nog gecontroleerd, daar kunnen ze niet meer rotzooien (2.20)

L: Dus ze krijgen een factuur en jij krijgt een bonnetje mee? T: Ja, dan weet Pim wat er gehaald is maar krijgen ze later weer een factuur. Daar is in mijn ogen geen goede controle over (2.35)

Als ik hem inlever kan hij zien wat ik heb gehaald, maar lever ik dat bonnetje niet in en ik geef janssen op en ik heet pietersen dan is dat niet mijn probleem. Ik zou zeggen het systeem daar is niet goed. Dat is bij de Gamma wel beter gereld, want dan moet je dat pasje bij je hebben (2.36)

Ja, dat pasje van Pim ja. Ik moet goed zeggen Pim moet wel weten wie dat pasje elke keer meenemen, maar daar is geen controle op zo zie ik het gewoon (2.37)

Ik weet niet of Pim registreert wie allemaal het pasje meeneemt. De DOZON daar gaan ze zomaar naar toe en halen ze spullen. Jan Reinders kan zomaar zeggen ik Jan Klaassen. Dat kan (2.55)

#### (3) Jeroen

Nee, in principe vertrouwt hij mij gewoon. Hij weet wat ik ga halen en daar zit ook een stukje vertrouwen in denk ik (3.25)

Iedere factuur wordt gezien en als er vreemde dingen worden uitgegeven mag ik hopen dat mensen aan de jas getrokken worden (3.30)

#### (4) Ilse

Maar goed hier als de inkoopfactuur binnen komt dan wordt hij ingeboekt die gaat wel naar Pim om nagekeken te worden en als hij daarin zijn werk goed doet en hij weet dat ie pietje naar die winkel heeft gestuurd met de opdracht een doosje schroefjes te halen en daar staat ook een bezem op bewijze van dan ga ik er vanuit dat Pim tegen pietje zegt 'Wat heb je met de bezem gedaan?' (4.18)

Maar dat weet ik niet goed. Ik denk dat soms heel gemakkelijk de factuur ook akkoord gegeven wordt zeg maar (4.19)

(5) Jan Harbers

Ik weet niet goed verder hoe die controle is, maar als er wat gehaald is eh dan wordt de bon of eh eh de rekening wordt ingeleverd bij Pim en hoe dat verder afgehandeld wordt eh maar er wordt niet onnodig materiaal gehaald dat echt niet nodig is eh. Als ik door een winkel loop, er is altijd wel wat je denkt van 'O, dat hebben we straks misschien nog nodig' maar dat nee dat gebeurd niet. Echt wat er nodig is (5.24)

(6) Jan van Rinsum

J = Ja even kijken ik krijg van hun een bon en die lever ik en leg ik bij Pim weer op het bureau. L = Oh zo en dan krijgen ze en een factuur en een bon ter controle. J = Ja en precies hetzelfde bij de Gamma krijg ik ook een bon en die leg ik bij Pim neer (6.6)

Ik mag het toch wel verwachten dat er controle, ik weet het niet maar soms twijfel ik wel eens (6.29)

(7) Remon

Ik denk dat Ilse wel vrij snel kan inschatten van goh nou hebben we alweer een doos schroeven gehaald eh en vorige week bij de DOZON en nu bij de Gamma. Die heeft daar wel een signaalfunctie in en als er iets raar is dan zal ze dat bij Pim ook wel benoemen (7.9)

*Financiële bevoegdheid*

(2) Tonny

Ik heb niet die verantwoordelijkheid en ze zeggen wel eens 'jij mag wel klein gerei halen' dat was eerder ook al zo maar voor groot gerei heb ik nooit geen verantwoordelijkheid voor gekregen, want dat moet ik die verantwoordelijkheid ook niet nemen. (2.29)

(4) Ilse

Nou is een goede vraag dat zou ik zo niet weten, sommige dingen zie ik dat is maar een eurootje of €5,- of onder de €10,- zeg maar, maar dat weet ik niet. Ook qua werkkleding zie ik wel eens wat voorbij komen (4.8)

Maar waar dat nou ja of of dat nou nee dat kan ik zo niet zeggen hoe makkelijk bepaalde waarde (4.9)

Want die ene weet ook waar de factuur naar toe moet, want ik zie nu namen op de facturen langskomen die ik niet ken en dan lijkt het net alsof dat als Pietje komt dat hij dat even kan halen en dan komt jantje die gaat er ook maar even 1 halen en die gaat eh klaasje doet dat ook even, zo lijkt het (4.16)

(7) Remon

Dan komen ze vooraf bij mij, maar voor de kleiner dingen die gaan gewoon tussendoor en dan eh heb ik daar pas achter af zicht op maar ja dat vind ik ook niet zo erg (7.12)

Noh, als ik nu een bedrag moet noemen zou ik zeggen maximaal €100,- (7.13)

**Leveranciersselectie**

*Hoeveelheid*

(1) Pim:

Ik denk 10, 15 of 20 misschien (1.27)

#### (7) Remon:

Je hebt natuurlijk denk ik andere dingen die ook onder facilitair vallen en dan ga je het heel breed trekken, maar puur als je zegt de technische dingetjes eh dan eh ja schat ik zo'n stuk of 5 misschien 10 (7.20)

#### *Overwegingen*

##### (1) Pim

Er zijn er meerdere.. In principe beleid vanuit de club is dat we altijd zaken doen met iemand die lid is van onze businessclub. Dat dat die staan boven aan, dus daar wordt eerst in gekeken van wie zijn onze partners. Op het moment dat het echt om grotere inkopen gaat dan gaan we offerte traject in of we gaan een tender uitschrijven. Ligt eraan hoe vast dat het is. Kijk voor ons voor de grotere onderhoudscontracten gaat er echt wel een tender de deur uit eerst. Altijd onder de businessclubleden en altijd 1 partij buiten af. Puur om het vergelijk te maken of het prijstechnische wel reel is en onderling geen prijsafspraken gemaakt is en businessclubleden en sponsors van de club om het sponsorgeld terug te verdienen en dat is 1, zit er niks tussen die leden dan zeg dan is 2 dat we gewoon gaan kijken welke prijstechnisch is en het voordeligste is en op eh gebied van secundaire voorwaarde wat het voordeligste is (1.32)

Nee, maakt niks uit. Op het moment dat het geen lid is van onze businessclub dan maakt het niks uit. Dan gaan we echt puur voor eigen gewin (1.33)

Ligt eraan hoe groot en wat ligt er helemaal aan. Kijk alles wat onder de €10.000,- per jaar blijft die keuzes maak ik zelf. Gaat het erboven dan gaan we even kijken van kunnen we niet stel dat het geen sponsor is stel dan uh dan schakelen we meestal de commerciële afdeling ook in. Van kunnen wij er vanuit onze kant ook nog wat mee (1.34)

Nee, nee weet je. Het is tweeledig, je moet aan de ene kant, wat wij proberen zo moeilijk. Aan de ene kant ben je sponsor van de club en daarvoor krijg je een pakket, dat dat je neemt een sponsorpakket af dus het geld wat jij uitgeeft daar hangt een waarde aan materialen wat je daar vanuit de club van commercieel gebied van terug krijgt. En aan de andere kant mocht je dan het geluk hebben dat wij op inkoop gebied wat van jou willen dan gaan we daar een ander traject voor in (1.36)

##### (2) Tonny

Ja, wij halen bijvoorbeeld op de vaste plek de benzine voor de bosmaaiers haal ik op de vaste plek. Kleine dingen die we altijd nodig hebben. Eigenlijk komen wij maar op drie plekken eigenlijk. (2.51)

Ja, eigenlijk de leveranciers waar jij moet inkopen wordt vanuit Pim en de rest bepaalt? T: Ja (2.52)

##### (3) Jeroen

Ja, precies. Hij zegt vaak naar welke leveranciers ik moet en het zijn vaak sponsors (3.22)

Ik had laatst wel, toen moest ik inderdaad verf halen, en dan heb ik eigenlijk de keus om naar de Gamma te gaan of Rob Wesselink. Ga ik naar die tweede dan ben ik eigenlijk veel duurder uit, dus daarin zou het wel handig zijn als er gestuurd wordt en er gezegd wordt van 'Ga naar de Gamma, prima verf en is goedkoop' (3.23)

##### (4) Ilse

Gamma is geen sponsor dus naar Besselink (4.44)

(5) Jan Harbers

Nou de eh eh nou nee dat weet ik zo niet eh. DOZON is hier altijd, hofleverancier zou ik bijna zeggen, met die dingen. De Gamma ja het is ook voor het gemak en in ieder geval dichtbij en eh nou nee waarom naar de Gamma of de DOZON eh en en je hebt ook wel eens eh we hebben dan altijd van de Gamma een pasje en bij de DOZON daar krijg je je spul ook wel mee, maar je kom ook wel eens bij een firma eh dat je handje contantje betalen moet (5.22)

(6) Jan van Rinsum

Ja, ze hebben altijd ik noem het maar DOZON dat is een sponsor nou ja daar koopt men klein materiaal in en zo (6.20)

Ja, de Gamma is ook een soort van sponsor ja (6.21)

Ja, de gamma is veel te duur en dan ga ik naar de DOZON toe (6.24)

Ja, ik weet niet eh ik ga nooit naar Rob Besselink ik vind Rob Besselink veel te duur (6.25)

Ja, maar dat is niet alleen waar het het goedkoopste is maar hun hebben met ESD de meeste contacten of een installatie bedrijf maar ja dan ga je daar naar toe maar als er aan mij wordt gevraagd he dan pak ik de goedkoopste natuurlijk (6.28)

(7) Remon

Meeste wel, maar zoals Gamma en Praxis niet ad-hoc dingen maar vaak de grotere dingen zoals de DONZON en dat soort partijen waar wat vandaan komt zijn over het algemeen wel sponsor ja en dat proberen we ook wel als een soort van voorwaarde te stellen (7.21)

**Voorraadbeheer**

*Beheer*

(2) Tonny

Ja. Lint, zoals lint we hebben wel een lint nodig en dat heb ik toen een rol of 8 gehaald, want dat was toen een aanbieding. Dat heb ik meegenomen en in de kast gegooid, nu zijn er nog een stuk 4,5 rollen lint. Dat was toen een aanbieding en dat is dus extra winst. Dus als iemand dat nodig heeft, dan melden ze zich en krijgen ze weer een rol lint (2.6)

Ja, dan gaan ze naar mij en krijgen ze een rolletje als het nodig is, zo weet ik precies wie er rolletjes heeft (2.7)

Ik heb ook een voorraadje daar zeg maar en ik pak het uit de kast alsjeblieft dan kunnen ze weer verder. Daar is gewoon in het voren gewerkt, zo zouden ze het eigenlijk ook met technische dienst doen. 1 persoon daar neerzetten die dat doet en alles achter slot en grendel en heb je wat schroefjes nodig? Oké kan je gebruiken, heb je wat over? Inleveren en huppaké (2.15)

Nu heeft iedereen een gereedschapskist gekregen en dus om te kunnen werken. Ieders verantwoordelijk voor die gereedschapskist, maar af en toe hebben ze dat weer kwijt en dan vaak boortjes en zo. Dan moeten ze weer een paar boortjes halen en moeten ze weer naar Pim toe om boortjes te halen, krijgen ze weer het pasje mee om boortjes te halen voor die jongen. Maar waarom zijn die boortjes weg? Als ze

geknapt zijn, die kan je inleveren en dan kan je nieuwe halen. Maar dat wordt niet gedaan en ze kunnen ze zo in de zak steken. Het is allemaal suggereren maar het kan wel zo (2.49)

Ja, er ligt echt heel erg veel. Bepaalde schroeven worden nooit meer gebruikt, wat moet je er mee? Maar dat is gewoon te veel inkoop (2.58)

Nee, nu is zo iedereen die rondloopt die bepaald wat we moeten hebben. Alleen Pim controleert niet of dat wel of niet nodig is (2.61)

#### (4) Ilse

Hier wordt voor mijn gevoel lukraak, nodig nouja dat wordt niet eens fatsoenlijk gezocht en eh er wordt gewoon maar gekocht (4.3)

#### (5) Jan Harbers

Dat voorraadbeheer nouja goed eh daar hebben wij dat hebben we ook altijd misschien mogen we dat niet eens Pim is altijd verantwoordelijk maar op een gegeven moment hebben we wel eens eh eh zorgen dat er genoeg is om straks richting het EK ook dat we genoeg spullen hebben en niet dat we op een gegeven moment dat eh (5.3)

#### (6) Jan van Rinsum

Tuurlijk, ik heb 4 popnagels nodig.. Kan ik nu toch nergens een popnagels vinden en daar zijn speciaal bakjes in en daar horen popnagels in maar zitten er niet in (6.11)

Ik heb toevallig een eigen kast hier en daar heb ik eigen materiaal in en ook prive materiaal ligt daar zelfs in en ook prive gereedschap ligt daar in. Dat ik dat heb ik gewoon nodig en ik heb er een slot op hangen een eigen slot en daar heeft Pim ook geen sleutel van, maar alleen Jan, die straks waarmee jij ook mee gaat praten (6.14)

#### *Materiaalverbruik*

##### (2) Tonny

Haha, ja dat weet ik wel en dat weet ik van mezelf. Ik weet bijvoorbeeld hoeveel kalk ik voor die lijnen op jaarbasis overal worden gebruikt en dan diegene van de leverancier die heeft me een lijst laten zien, dan weet je nog niet hoe veel de andere gebruiken. Wij gebruiken veel minder, maar ik zeg altijd zuinig zijn, lijnen staat er op niet meer als dat klaar (2.26)

Ja of je nou 5 schroeven nodig heb of 10 verschillende soorten schroeven dat weet Pim niet (2.62)

#### (4) Ilse

Of iemand het meegenomen naar huis heeft geen idee en je hebt eh van die bouwbedrijven die jongens krijgen zo een eh koffer met gereedschap en daar hebben ze hun verantwoordelijkheid over en dan zeggen ze 'Ik moet een nieuwe hamer' en waar is die andere hamer dan ja en daar ben je wel verantwoordelijk voor dan kun je zeggen van nou daar moet je voor betalen zelf en je moet zuinig zijn op je spullen (4.5)

#### *Bestelwijze*

##### (2) Tonny

Alles wat ik echt nodig heb dat zijn echt de grote dingen, wat altijd in overleg gedaan met Pim. Ik heb wel eens echt kleine dingetjes. Handschoenen moet ik wel eens halen en die haal ik dan ook gewoon (2.4)

Nee, bij de andere leveranciers. DOZON en dan haal ik gewoon een serie en die gaan hier achter slot en grendel en als ze dan een setje handschoenen nodig hebben dan geef ik ze een setje handschoenen. Op die manier (2.5)

Ja. Lint, zoals lint we hebben wel een lint nodig en dat heb ik toen een rol of 8 gehaald, want dat was toen een aanbieding. Dat heb ik meegenomen en in de kast gegoooid, nu zijn er nog een stuk 4,5 rollen lint. Dat was toen een aanbieding en dat is dus extra winst. Dus als iemand dat nodig heeft, dan melden ze zich en krijgen ze weer een rol lint (2.6)

### (3) Jeroen

Uh, ja op dit moment is het gewoon op het moment dat er iets nodig is wordt het gehaald (3.16)

### (6) Jan van Rinsum

Als ik het nou direct nodig heb dat ga ik zelf ESD, Elektro Service Doetinchem, en dan ga ik het zelf wel halen dat is ook geen punt. Dat kan ook (6.9)

Ja, nee het is ook verloren tijd maar meestal als we het niet kunnen vinden dan gaan we naar de winkel nee dat eh. Ik vroeg toevallig aan Pim voor die deuren ik heb van die schakelaars besteld, maar waar die schakelaars gebleven zijn? Ik heb wel twee dagen lopen zoeken naar die schakelaars, dus ik zeg tegen Pim bestel ze maar en 14 dagen terug besteld en ze zijn er nog niet. Ik zoeken en ja hoor liggen ze ergens anders. Ja, dan heeft iemand er aan gezeten en heel ergens anders neergelegd (6.12)

## **Communicatie**

### *Werkbeschrijving*

#### (1) Pim

Ik wil hebben dat ze daarmee gaan werken en dat dat hun dagelijkse gang van zaken wordt. S 'morgens kijken, dat ik niet meer op... We hebben op de woensdag bijvoorbeeld de grootste ploeg met vrijwilligers rondlopen en dat ik op dinsdag en dinsdagavond en woensdagmorgen nog moet denken oh ja even gauw een lijstje maken met dat zijn de werkzaamheden voor vandaag (1.24)

#### (2) Tonny

Want die goeie man heeft niet overal verstand van en dat kan je hem ook niet kwalijk nemen, zo is het gewoon. Als ik het gras maar iets anders ga doen dan weet hij dat dus niet (2.9)

L: Ja, maar om het niveau en deze kwaliteit te houden zou er wel iets van een procesbeschrijving of een documentatie moeten gemaakt worden of hoe het gaat en hoe je het hebt ingericht. Als je er dan niet bent dat iemand dat dan klakkeloos zo kan overnemen. T: Ja, zo moet het eigenlijk wezen ja, maar nu is er helemaal niks (2.24)

#### (3) Jeroen

Ja, in principe wel. In de ochtend starten we samen in de kantine en overleggen we wat er moet gebeuren. Tonny heeft wat dat betreft de touwtjes in handen en die bepaalt welke lijn er uit gezet wordt. Hij wordt weer geadviseerd door andere partijen en doet alles weer in overleg met Pim (3.1)

Ja, dat gebeurt wel eens. Op het moment dat Tonny op vakantie is of ziek is of wat dan ook. Dan neem ik het zelf over en moet ik zelf een beetje inschatten wat handig is om te doen die dag. Vaak lukt dat wel en komt dat wel goed. (3.2)

Uhu, echt werkzaamheden die moeten gebeuren op het veld? Ik denk een hele dosis ervaring en ik denk ook een beetje luisteren naar het veld. Is ie hard of is ie zacht? Ja, daar komt best wel wat bij kijken (3.9)

Nu, tenminste dat gevoel heb ik, ben ik totaal afhankelijk van Tonny en wat Tonny in zijn hoofd heeft en verder ben ik daar niet van op de hoogte wat de planning is. Het is echt die ochtend overleg (3.14)

#### (4) Ilse

Dan heb ik soms het idee van 'O misschien moeten we weer eens een keer de kozijnen gaan verven'. En dan gaat dat gebeuren. Eigenlijk moet je weten wanneer is de laatste keer gebeurd en misschien is het wel zo (4.43)

#### (5) Jan Harbers

En goed eh dan 's morgens bij het eerste kopje koffie dan verdelen we dat een beetje, ga jij dat doen en soms moet je met 2 man doen een klus dat 1 man dat niet kan of eh ja goed dat verdelen we well (5.1)

Ja, ja, ja dat doen we maar goed uit ervaring er lopen er nog een man die uit de bouw komt en de ervaring die je uit je leven wat dat betreft wel opgedaan hebt wel ziet eh wat er gedaan moet worden (5.14)

Ja, wij hoe eh wij zien dat zelf wel en vaak overleggen we dan wel met Pim van dat is ook aan de orde (5.15)

Er moet een stuk van de goot schoongemaakt worden, nou is de hoogwerker en kijk dat is dan meer eigen initiatief dat we dan eh eh dat dan even aanpakken (5.16)

Dat wordt niet bijgehouden nee. Die lijst die vinken we af wat er gebeurd is en dan aan het eind van de dag drinken we er een borrel op (5.17)

Pim komt 's morgens, om 09:00 uur is hij hier, effe de dag doornemen van dat mocht echt vandaag gebeuren en eh (5.21)

#### (6) Jan van Rinsum

Ja en zoals als we met z'n drieën zijn dan spreken we dat ook wel af he bijvoorbeeld wat ga jij doen en wat ga jij doen. Bijvoorbeeld een slot van de spelers ingang een oplossing, daar moet nog een oplossing voor gevonden worden. Bijvoorbeeld een schuifdeur vink het dan af en geef het dan. Ook zoiets hè je moet hier zelf het initiatief nemen he die hoogwerker staat hier ook en die goten zitten verstopt. Dat kunnen we ook wel een keer schoonmaken omdat die hoogwerker er toch is en niemand die iets zegt, dat komt gewoon van ons zelf uit hoor (6.2)

J = Ja, dus het meeste werk wat we doen komt meestal wel van ons zelf uit. L = Ja, maar eigenlijk zou je eh of zou het bijgehouden moeten worden wat jullie doen. J = Ja, dat vind ik wel (6.3)

### *Toestemming*

#### (1) Pim

Ik heb nou zelf hier alles de passen en alles in beheer en we hebben de afspraak met leveranciers nou gemaakt alleen als ze toestemming of opdracht van mij uit hebben, dus papier of weet ik veel wat van mij bij zich hebben dan mogen ze wat inkopen dus ze mogen niet zelf (1.2)

#### (2) Tonny

Alles wat ik echt nodig heb dat zijn echt de grote dingen, wat altijd in overleg gedaan met Pim. Ik heb wel eens echt kleine dingetjes. Handschoenen moet ik wel eens halen en die haal ik dan ook gewoon (2.4)

Ja alles van dat gaat via hem. Als bij voorbeeld de trekker kapot of een grasmaaier, ik bel de persoon wel op die het moet maken, maar Pim weet het (2.10)

Bij wijze van €50,- vraag ik nog. Laatst waren die hogedrukreinigers dus toevallig in de aanbidding. Toen heb ik eerst Pim gebeld en zeg 'de hogedruk is nu in de aanbidding'. Vroeg Pim 'Wat kosten ze nog?' Zeg ik 'Die kleintjes zijn nog €40,- '. Zegt Pim 'Ja, breng maar mee'. Dan heb ik eerst gebeld en dan wordt beslist en dat beslis ik niet zelf, maar je verdient wel €30 was het verdient we op. Je hebt ze dan weer te pakken (2.28)

L: Nee, dan heb je of er is van bepaalde producten dus te veel en bepaalde producten dus te weinig en dan wil je aan het werk en dan wil je dat ene product nodig maar dat kan niet. Dan kan je niet aan het werk en moet je eerst naar winkel, je moet het halen en daarna kan je pas weer verder T: Ja, ja. Ik zie wel eens dingen en dan denk ik van. Hebben ze een klein buisje nodig en dan wordt er een hele lange buis gehaald. Ja, toen maar (2.31)

### *Aanspreekpunt*

#### (2) Tonny

Ja, Pim. Grote dingen neem ik nooit geen beslissingen in en dat heb ik ook nooit gedaan. Dat zou ik ook nooit doen ook niet en kleine dingen. Iets wat gauw gedaan moet worden dat wel, maar groot materiaal wat groot geld kost (2.27)

Die jongens vertellen dan 'Ja Tonny is mijn baas' en dan bellen ze mij op. Allemaal van die kleine dingetjes (2.40)

#### (3) Jeroen

Uh, ja, dat denk ik wel dat Pim en Tonny daar contact over hebben. Soms voor kleine dingen, als er bijvoorbeeld een sleutel gemaakt moet worden dan ga ik naar Tonny en dan ga ik gewoon (3.4)

#### (5) Jan Harbers

Ja daar wordt Pim aan het eind van de dag ook wel over geïnformeerd van daar zijn we niet aan toe gekomen of eh (5.19)

#### (6) Jan van Rinsum

Ja, maar ik vind het eigenlijk moet het over 1 persoon gaan. Als Pim de verantwoordelijk man is, ik vind maar zo ik kan een hele hoop zelf doen maar ik ga alles in overleg met die ene persoon want uiteindelijk ik ben meestal op woensdag hier en eerder was ik wel 3 of 4 dagen hier maar eh dat Pim wel weet wat er gedaan wordt maar (6.1)

L = Ja en als je vragen hebt dan ga je altijd naar Pim over eh hoe en wat? J = Ja, en dat is toch te gek als ik zeg er moet een schakelaar besteld worden en Pim zeg ik bestel dat wel en hij zou dat best besteld hebben. Vorige week kom ik hier en zegt hij 'Nee, heb ik niet ontvangen'. Vraag ik hem net 'Heb je hem ontvangen?' Zegt hij 'Nee' dus ik zeg 'Ik heb er inmiddels twee' zegt hij 'Heb je hem zelf gehaald dan?' Dat is toch te gek af?! Hij had moeten zorgen dat het er was en schakelaar voor een schuifdeur die werkt niet meer aan de buiten kant eentje (6.18)

## **Terugkoppeling**

### *Positieve punten*

#### (1) Pim

Ik denk dat we op dit moment op gebied van energie kopen we heel goed in, kopen we heel strak in. Dat is deel 1 geweest daar werd echt in het verleden heel veel geld aan uit gegeven. Daar zijn we echt dat was voor ons in ieder geval voor in eerste instantie voor het gevoel grote winst in te halen en achter af naar berekeningen en zo bleek dat ook wel, dus die kopen we nou wel heel strak in. Op gebied van hospitality die kopen we echt heel strak in op dit moment (1.35)

Dat we daar een flinke stap aan het maken zijn maar nog lang niet waar we moeten zijn, dus dat ik denk dat we het afgelopen jaar flinke inhaalslagen aan het maken zijn om beide afdelingen te professionaliseren. Maar er zijn nog wel veel stappen te maken denk ik (1.37)

#### (3) Jeroen

Ik ben er wel tevreden over. Het komt zo weinig voor dat het geen probleem oplevert (3.18)

Zoals het nu loopt vind ik eigenlijk prima (3.26)

#### (5) Jan Harbers

L = Ja en vind je het ook wel prima zo de wijze waarop jullie op de hoogte worden gesteld van de werkzaamheden op een papiertje of zie je dat anders? J = Joa dat is prima (5.18)

L = Nee, dat is ook zo. Dus eigenlijk als ik het zo hoor zijn de positieve eh punten van deze wijze dat nou het is makkelijk om iets te halen. J = Ja, ja (5.27)

#### (6) Jan van Rinsum

En de vrijheid heb je dus ja ik moet zeggen niemand daar op kantoor zegt ho nee. Ja, dat werkt natuurlijk wel met plezier jawel anders eh was ik al lang gestopt (6.31)

Ja, tuurlijk wel het is heel gemakkelijk het is niet zo moeilijk, daar doen ze niet zo moeilijk over en dat scheelt natuurlijk wel he en als ik popnagels nodig heb dan krijg ik het pasje en dat ga ik even en haal ik wel een setje of maar ja dat als het heel moeilijk zou gaan dan ja. Het is helemaal geen punt (6.32)

#### (7) Remon

Nee, dat kan ik ook niet goed beoordelen eh wat ik net aangaf dat ik denk dat het kosten bewust wel goed is. Ook bij de vrijwilligers en mensen denken niet van 'Oh nu ik er toch ben laat ik het maar meenemen want kon nog wel eens een keer handig zijn' (7.35)

### *Verbeterpunten*

#### (1) Pim

Ja, zoals het FMIS-systeem en zoals het centraliseren van je inkoop of in ieder geval je voorraadbeheer gestructureerd te krijgen (1.38)

Ja, kijk we hebben een aantal jaren geleden op veldbeheer al wel gedaan al iemand in dienst. Die wel verantwoordelijk is voor het gebeuren onderhoud, maar niet het besef op het gebied van inkoop heeft, dus wel al wel voor de resultaten de verantwoordelijkheid pakt maar aan de achterkant moet dat nou gaan groeien (1.40)

#### (2) Tonny

Hier vindt ik het. Hier is de vrije hand gegeven aan iedereen mag maar wat halen en dat vind ik een fout. (2.13)

Ik vind dat er te veel mensen die alles mogen halen en dat moet niet (2.16)

Ja in principe wel ja, gelukkig is dat er niet. Het is te en wordt gewoon te makkelijk gemaakt. In het verleden was het te makkelijk en het is nu nog steeds te makkelijk (2.43)

Iedereen kan zijn eigen gang hier gaan en dat is niet goed (2.44)

Ja dat is het, nu is het een grote bende eigenlijk. Pietje, Jantje heeft dat nodig (2.60)

#### (4) Ilse

Ja, ik denk dat er te weinig controle is (4.12)

Goed wordt ingekocht, nou dat vind ik wel heel lastig daar heb ik eigenlijk geen idee van. Ik denk wat eh grasbeheer misschien betreft het graszaad en dat soort dingen dat hij daar wat beter of iets meer inzicht in heeft en dat dat een proces is wat je wekelijks bijna doet (4.48)

#### (5) Jan Harbers

Ja en goed voorraad en ook beheer van het gereedschap. We hebben dan ieder een koffer met eh eh gereedschap zoals die eh eh van een accuboormachine, maar dat goed ja wordt door iedereen gebruikt en vaak moet je woensdagochtend eerst weer zoeken waar die staat en eh eh dat zou wel allemaal veel beter kunnen. Het is niet echt een regel en ook niet echt een ruimte dat je de spullen op kan slaan. Nouja goed en eh als de ruimte er is dan lopen er ook te veel mensen lopen er toch rond die maar pakken en ja (5.5)

Ja, ja, ja, ja precies er zijn te veel mensen bevoegd om alles te pakken en dat zou wel verbeterd kunnen worden (5.6)

L = En eh ze doen niet moeilijk, maar de verbeterpunten zijn toch wel wat meer controle, structuur en eh dat het wat geautomatiseerde is. J = Ja, ja, ja dan hoop ik als er wat gehaald moet worden van kijk eerst iets of er nog wat ligt of er ergens anders nog wat ligt en eh wat je gebruiken kunt voor hetzelfde doeleinde (5.28)

#### (6) Jan van Rinsum

J = Ja, dus het meeste werk wat we doen komt meestal wel van ons zelf uit. L = Ja, maar eigenlijk zou je eh of zou het bijgehouden moeten worden wat jullie doen. J = Ja, dat vind ik wel (6.3)

Ik vind dat vind ik wel het moet netjes op papier he net wat ik je net zeg he als we het papier krijgen op de woensdag ze weten dat we op de woensdag komen dan vind ik ook wel nah bepaalde werkzaamheden ook van te voren te kunnen zeggen van nee dat kunnen we zelf niet daar moet je een installateur maar wel dat het in overleg gedaan wordt. En afgestreept wordt (6.8)

Ja, ik heb wel behoefte aan richtlijnen, procedures en processen. Dat vind ik wel hoor ik heb wel behoefte aan dat er continu een man is ook technische gebied en die heeft het beheer over het magazijn. Het magazijn netjes opgesteld wordt en alles goed gesorteerd is weer en eh (6.17)

Ja, dat weet ik niet eh we missen dan hier waarschijnlijk een man die daar verantwoordelijk voor is (6.19)

En dan hadden we wel een onderhoudsplan en een lift onderhouden en ik kwam er dan 1 keer in de maand gebeurt dat en volgende maand gebeurt dat. Ik heb al vaker gezegd joh over die dakgoten als je dat niet laat doen en wij willen dat best doen maar dan moet je dat doen als de bladen net gevallen zijn en de goot schoon is, maar dat plan is er niet (6.23)

Ja en wat me ook stoort, zolang ik hier ben er al wel 4 boormachines en waar ze zijn gebleven(6.33)

Ja, niemand weet het maar ik heb het wel nodig en op een gegeven moment kwam ik hier toen was Pim met vakantie en geen boormachine terug te vinden maar ik heb hem wel nodig. Dan heb ik het initiatief zelf genomen dan ga ik zelf wel naar de Gamma en haal ik een nieuwe boormachine. Dat is toch niet goed? (6.34)

#### (7) Remon

Ja, waarbij het vaak ook nog meespeelt dat het sponsors zijn. DOZON is een sponsor. Van ja ga maar naar de DOZON want dat is toch een sponsor en dan helemaal niet geneigd van is het efficiënt of grotere hoeveelheden te gaan bestellen (7.2)

ik vind het belangrijk dat hij die processen en ik denk dat we daar een slag in kunnen maken. Dat hij die processen goed vastleg en misschien wel eens kan gaan kijken naar de bestelfrequenties, de leveranciers en al die dingen waar we het net overhadden (7.28)

Ik denk dat we varen op de expertise van de specialisten die we daar dan hebben en facilitairgebied is dat Pim dus eh ik denk maar dat neemt niet weg dat we procesbeschrijvingen beter kunnen documenteren, voor als iemand weggaat of als ik een keer wil zien van joh hoe doe je dat dan precies dan moet ik nu met hem gaan zitten en zeggen vertel het maar. Eigenlijk zou ik in een handleiding willen kijken (7.29)

Ik denk dat dat eh daar waar niet goed wordt ingekocht makkelijker kan beantwoorden dat is juist dat kleine geneuzel allemaal van oh ik heb even dit nodig of even dat nodig en dan wordt niet gezegd van wacht daar maar even mee dat gaan dan mee met de orde van volgende keer (7.30)

#### *Historie*

##### (1) Pim

Ik heb nou zelf hier alles de passen en alles in beheer en we hebben de afspraak met leveranciers nou gemaakt alleen als ze toestemming of opdracht van mij uit hebben, dus papier of weet ik veel wat van mij bij zich hebben dan mogen ze wat inkopen dus ze mogen niet zelf (1.2)

Eh, nou ik denk dat je dan wel een eindje terug moet. Ik denk dat het vanuit het verleden is ontstaan en het altijd een functie is geweest binnen de voetbalwereld wat ingevuld werd door vrijwilligers en dat het in professionele organisaties was facilitair gebied, eigenlijk ook op alle gebieden, dus ik denk dat ja vanuit die kant is ontstaan dat het allemaal vrijwilligers waren. Als er een hek werkje gemaakt moest worden gingen ze vaak naar de lokale winkel toe om een paar scharnieren te halen en vanuit daar is dat eigenlijk zo gegroeid en heel lang zo gebleven, waardoor het heel moeilijk is om dat te doorbreken, omdat je nog steeds met vrijwilligers te maken hebt die gewend zijn om zo te werken, dus dan moet ze nu in een keer verantwoording afleggen aan mij degene die er verantwoordelijk voor is (1.5)

## (2) Tonny

Nee, eerder kwam je bij Bram Wassink en daar kon je aan hem vragen om iets te halen en Bram bepaalde op dat moment ja of nee (2.17)

L: Eigenlijk is dat gewoon een keer toegezegd, maar staat nergens vast dat. T: Nee, toen eerder met Bram Wassink dat klein gerei kan je zo halen. Zo is het eigenlijk gegaan. (2.30)

Ik heb meegemaakt dat mensen hier weggingen voor schroefjes en kwamen terug met twee latten erbij en dan heb ik zoiets van ja. Dan zie ik later die twee latten achter in de werkplaats liggen, dus ja (2.47)

We hebben in het verleden hier, was zo toen hadden we zelf nog geen gereedschapskist. Dan bracht ik gereedschap van mijn eigenhuis uit mee hier naar toe en had ik gewoon in de auto liggen. Dan liet ik het wel een per ongeluk een keer liggen en dan was het vaak weer weg en dat is gewoon jammer en dat moet niet gebeuren (2.48)

Vroeger in het verleden werd hier veel te veel meegenomen. Niet uit deze generatie, maar die oude generatie hiervoor. Daar werd echt heel veel meegenomen je wilt niet weten, zelfs poorten. Complete poorten, die staan nu zelfs nog bij hun op het terrein. Het is niet normaal (2.50)

## (5) Jan Harbers

J = Ja en de vorige technische man, Bram Wassink, die eh die daar die is toen al begonnen met die koffers en dat was al een hele verbetering. L = Dus de koffers bij zich houden? J = Ja, de koffers bij zich houden en die eh die eh doen we dan hier in de kast hebben we een slot en heeft 3 man een sleutel van die hier ook een koffer hebben staan en eh dan hou je het overzicht er ook over he (5.8)

## (6) Jan van Rinsum

Eh voor dat Pim er was ja dan hadden wij eh Bram Wassink en daarvoor hadden we Herman Schutte en eerlijk gezegd ging dat wel soepeler. Herman Schutte die hield gewoon wel rekening mee dat wij op woensdag kwamen en dat bepaalde werkzaamheden noodzakelijk was en dat vond ik wel iets prettig. Dat bepaalde werkzaamheden eh eh dit is kapot kunnen we dat zelf of moeten we een installateur waarschuwen? Zie dat gaat wat makkelijker (6.7)

#### (7) Remon

Nee, dat is denk al een beetje volgens mij doen we het al jaren zo, dus in die zin ik zit er nu ruim een jaar en eh en denk ik dat er vroeger binnen de club dingen gegroeid zijn van joh dat doen we al jaren zo en eh denk wel dat er wel een soort van controle aan de achterkant is omdat je uiteindelijk wel de facturen moet goed keuren (7.8)

### **Gewenste situatie**

#### **Procesbeschrijving**

##### *Verantwoordelijkheden*

#### (1) Pim

Nee, ik wil in de gewenste situatie hebben dat per afdeling, dus zeg maar veldbeheer, technische dienst noem ze maar op, dat daar gewoon 1 verantwoordelijke voor komt en niet allemaal meer. Kijk we hebben een ploeg van 20 vrijwilligers rondlopen die op technische vlak, de een die is op maandag hier en de ander op woensdag hier. En ik wil gewoon hebben dat daar 1 verantwoordelijke voor komt en niet meer dat iedereen dat kan gaan kan doen (1.9)

Ja onder de vrijwilligers, dat er een soort van afdelingschef komt die zijn eigen verantwoordelijkheden pakt en ook op die manier denk ik ook dat je meer binding gaat krijgen want het wordt hun eigen dingetje hun eigen afdeling. Ik denk dat ze dan ook wel de verantwoordelijkheid gaan pakken en dat ze dan ook wel het besef hebben van (1.10)

Ja, ja 4 of 5 (1.13)

Ja en dat is op zich ook wel logisch je bent nou die inhaalslag aan het maken en aan het professionaliseren. Je bent nou bezig om, kijk wij kunnen niet zonder vrijwilligers, maar je komt op een punt dat je niet er afscheid van moet gaan nemen maar wel dat je ze gaat inzetten maar wel dat je de verantwoordelijkheid naar 1 persoon toe gaat schuiven. Dat kan een vrijwilligers zijn, maar ik denk zelfs dat je daar iemand voor in dienst moet gaan nemen, omdat te gaan doen (1.39)

#### (2) Tonny

Je moet gewoon zeggen, dat vind ik tenminste en dat is mijn gevoel zeg maar. De afdeling is zeg maar van mij, één persoon. Afdeling technische dienst, één persoon die verantwoordelijk er voor is en niet jantje pietje en klaasje dat te laten doen. Één persoon en dat gaat met elke afdeling zo en die moet je verantwoordelijk stellen. Die mag ook zeg maar, dat heb ik ook, een kast hebben waar gerei in zit en dat vervolgens in een kast stoppen en slot erop punt uit verantwoordelijk voor dat gedeelte (2.14)

#### (7) Remon

Nee, Pim zou daar verantwoordelijk voor moeten zijn denk ik. Qua grote en qua hoeveelheid voorraad hebben we daar niet eh dat we daar niet extra mensen voor nodig hebben (7.6)

Voor mijn gevoel is dat niet zo heel veel en dan denk ik van joh dan zou Pim dat in zijn eigen overzicht moeten doen en dat hij daar dan misschien een vrijwilliger verantwoordelijk voor maakt prima (7.7)

Ja, ik vind diegene die het proces aanstuurt kan ook een seniorvrijwilliger zijn, maar in dit geval is dat Pim eh die moet goed weten hoe we dingen doen. Die moet dat uit kunnen leggen en de ander zijn normaal gesproken alleen uitvoerders en die zijn heel handig en die weten vaak wel hoe het allemaal werkt en waar

het allemaal ligt, maar als zo iemand wegvalt dan moet je het redelijk makkelijk moeten kunnen opvangen als je leidinggevende zeg maar weet hoe de dingen werken want dan moet iemand anders er vrij makkelijk erin kunnen zetten. In die zin vind ik het voor vrijwilligers wat minder belangrijk. (7.27)

#### Betaalwijze

##### (1) Pim

Het mooiste zou zijn dat er centraal inkopen en 1 factuur en op basis daar van is het budgettair gezien ook veel makkelijker bijhouden. Boekhouding heeft er minder werk mee (1.16)

Kan, dat kan, maar dat vind ik niet zo belangrijk. Of ze nou per week of per maand sturen ik denk dat per week daar heb ik nog niet zo moeite mee. Ik vind het al lang prima, best zoals met een Gamma bijvoorbeeld vind ik het in ieder geval al fijner dat ze een verzamelfactuur maken en niet elke bonnetje ook nog weer een factuur van gaan sturen (1.29)

##### (3) Jeroen

Ja, ik denk dat je gewoon met pasjes moet gaan werken. Ik denk dat het dan toch een beetje afgeschermd is. Het levert op dit moment geen problemen op (3.8)

##### (4) Ilse

L = Ja, dus eigenlijk zou je met de standaardleveranciers die je hebt afspraken gemaakt moeten worden die je eh zet echt op een factuur of bijvoorbeeld 1 keer in de maand of als het een bepaald bedrag overschrijdt dat ze dan opsturen. I = Ja, bijvoorbeeld ja want je bent er heel druk mee met €6,39 (4.24)

Op zich wel of elke maand 1 of elk kwartaal 1 ja. Ik snap dat zo'n winkel niet zit te wachten als het boven de €200 is stuur ik hem dan dat als je elke keer €6 hebt dan duurt dat nog al (4.25)

Ja, ja verzamelfacturen, dat scheelt hier administratief ook want we hebben facturen genoeg hoor. We zitten echt niet om werk verleggen dus wat dat betreft (4.26)

En eh dat eh dat het op die verzamelfactuur komt en dat dat bedrijf met 1 druk op de knop aan het eind van een kwartaal eh (4.30)

Ja, zeg maar een wasbakje lekt dus dan moet er een zwaanhalsje komen ja daar heb je er echt geen 10 van op voorraad liggen nou daarvoor moet je dan wel acuut kunnen kopen denk ik, maar wel dan op de factuur bij de normale bestellingen (4.40)

##### (7) Remon

Boven dat soort bedragen (€100,-) zeker eh sterker nog dat zou niet eens contant moeten willen betalen dat moet op factuur zou ik dan eh (7.14)

Ja, zo even he kijk dat zou ook misschien €50,- of €200- kunnen zijn maar eh indicatief even €100,- in die orde van grootte want dan he als je effe naar de Gamma rijdt dan blijf je daar wel beneden (7.15)

En eh ze hebben geen creditcard van ons dus ze moeten het toch declareren dus in die zin loop je niet heel veel risico in dat proces dat mensen spullen voor zichzelf gaan kopen. Ja je moet een bon inleveren en dan pas krijg je het geld terug (7.16)

Bij voorkeur wel naar facturen, maar ik snap dat dat eh als je even twee doosjes schroeven moet halen bij de Gamma omdat je die nu nodig hebt (7.17)

Dus voor nood die kleine aankopen en de rest zou je inderdaad planmatig moeten doen en ook met facturen (7.19)

### *Bestelwijze*

#### (1) Pim

De meest ideale situatie is dat gewoon een centraal geregeld hebben. De meest ideale situatie is dat je eigenlijk gewoon centraal hebt en alles gewoon geleverd wordt en dat ze niet meer naar de supermarkt hoeven voor de laatste pakjes suiker of naar de Gamma moeten voor de laatste spijkers. Dat het gewoon geleverd word dat hier een magazijn komt te staan of dat magazijn wat we hebben zeg maar dat dat volledig is ingericht (1.3)

Ja daar moet wel een samenwerking zijn, dat moet wel dat zeker dat moet wel ik wil niet gaan werken met 3 magazijnen ofzo. We hebben 1 magazijn. En per afdeling dat je dat je dat er 1 vrijwilligers verantwoordelijk voor is de voor de voorraad. Dat kan en als je nog verder gaat en naar de meest ideale situatie, maar goed dat is echt hele lange termijn waar je over praat en dat moet ook financieel haalbaar zijn, is dat je dan gaat werken eigenlijk eigenlijk met een magazijn die je hebt. Dat je gewoon dat je naar 1 persoon toe gaat werken en daar kunnen ze aangeven wat ze nodig hebben voor die dag en die verzamelt dat die houdt voorraad bij en vanaf daar word uitgegeven (1.11)

#### (2) Tonny

Het mooiste is nog elke afdeling moet zijn eigen pasje hebben en dan kan je zeggen hé daar zit het probleem (2.38)

Dat is veel beter. Zo zou het bij de Gamma moeten wezen maar ook bij DOZON wezen en zo en niet dat jantje en pietje wat kan halen. Zoals met kleding dat is ook weer zoiets, dan gaan jongens daar wel eens naar toe dan moeten ze kleding gaan halen zeg maar. Dan bellen ze Pim niet op, maar dan bellen ze mij op. Klopt dat dat die en die persoon, maar dan zeg ik 'Ho, daar weet ik niks van en moet ik eerst Pim informeren' en dan vraag ik dan en dan kan ik zeggen dat het klopt. (2.39)

Ik vind, ik geef een voorbeeld, Pim zoiets hebben misschien een keer of twee keer per jaar, een boekje hebben waar je je naam op moet zetten en zo en dan mag je naar de dinge toe gaan om dat op te halen en dan mag je dat regelen via dat bonnetje. Dan heb je weer controles, dat is er nu niet er is totaal geen controle. Dat is niet goed (2.41)

Kijk maar als ik het, zeg Janssen, Pietersen dat weten ze daar allemaal niet. Hier moet eigenlijk een bonnetje wezen, vroeger dus toen ik bij de WEDEO werkte, zoals ik al zei, daar hadden ze dus ook leveranciers. Daar moet je iets hebben, zeg maar, toen ik geloof onder de €30,- dan kon je het zo halen en anders moest je een bon halen. Dan werd er een bonnetje geschreven en kon je er zo naar toe. Zo moet dat hier ook wezen (2.56)

Nee, kleine inkoop doen en overzicht houden van inkoop, dus die jongens zouden kunnen zeggen van ik heb schroeven nodig. Hier een bonnetje, schroeven kan je halen. Ik heb zou maar zeggen een greep nodig

op het veld en moet ik als het ware naar Pim kunnen gaan, ik heb een greep nodig voor op het veld, hier een bonnetje, kan je naar de DOZON een greep halen. Zo moet dat eigenlijk wezen. Dan heeft Pim er controle op en kan hij zien wat er aan de hand is en kan je niet meer gaan halen. (2.59)

#### (4) Ilse

En eventueel met een pas die Pim in zijn bezit heeft die iemand mee kan nemen dus dat Pim die afgeeft om iets te kopen (4.29)

Ik denk dat het ook nog best handig zou zijn als je een soort bestellijst hebt he. Dat hebben we ook hier bij de horeca dat je weet gewoon van die dingen heb ik allemaal nodig. Kruis aan, zet er in 2 van die en 6 van die door Pim. Fax het effe om mail het even, kan mij het schelen hoe je het doet en zeg dan Tonny of eh willekeurige vrijwilliger 'Met die pas kan je het ophalen, ik heb de bestelling erdoor gedaan en je hoeft het alleen maar even op te halen' (4.35)

Ja, zeg maar een wasbakje lekt dus dan moet er een zwaanhalsje komen ja daar heb je er echt geen 10 van op voorraad liggen nou daarvoor moet je dan wel acuut kunnen kopen denk ik, maar wel dan op de factuur bij de normale bestellingen (4.40)

Ja en het liefst heb ik dan dat Pim of Tonny die bestelling doet, het liefst ook nog schriftelijk en niet zeggen pietje ga maar naar de winkel maar eh doe de winkel een opdracht en pietje komt zo ophalen een zwanenhalsje met die doorsnee en eh (4.41)

#### (7) Remon

En vervolgens zou je moeten kijken wat de meeste, eh ja bij een doosje schroeven doe je dat niet zo gauw, maar normaal gesproken vraag je een offerte op of je doet in ieder geval prijsvergelijkingen en dan doe je de bestelling eh en ik denk ook dat uiteindelijk goed voorraadbeheer dat ook bij hoort van wat ligt er überhaupt nog en waar ligt het en eh (7.5)

Dat dat lastig is en zeker als je bij DOZON moet eh ik weet niet eens of die schroeven hebben trouwens ik weet niet eens waar alles vandaan komt maar hè anders ga ik een slecht voorbeeld noemen. Maar als je zegt van schroeven halen we altijd standaard per bulk maar die heeft een levertijd van 3 dagen en je staat nu van ik heb schroeven nodig dan snap ik wel dat je heel geven met de fiets naar de Gamma rijdt en dat je zegt van ik haal even die twee doosjes die ik nu nodig heb. Alleen vervolgens zou je dan wel meteen de vervolg bestelling moeten plaatsen bij DOZON van ik heb het is blijkbare op dus ik moet blijkbare die voorraad weer aanvullen (7.18)

#### *Activiteiten*

#### (7) Remon

Ik denk dat planning nog belangrijker is dan voorraadbeheer en dat je dan gaat zeggen van wat ga ik nou doen dit jaar? Kijk het nadeel van veel vrijwilligers is eh je creëert ook vaak je eigen werk. Mensen lopen rond en denken van he dat kan ik ook wel eens even gaan repareren terwijl je eigenlijk een plan zou moeten hebben of misschien is dat er hoor maar van oke dit jaar ga ik weet ik veel de kantoorruimtes doen en dat jaar erna pak ik de eerste verdieping of ik pak die tribune. Het ad-hoc beleid wat vaak vanuit

vrijwilligers voortkomt werkt ook in de hand dat klusjes even gauw opgepakt worden en denken ze ohja daar heb ik spullen voor nodig nah dan ga ik dat maar even halen (7.10)

## **Inkoopprocedures**

### *Documentatie*

#### (1) Pim

L: Op dit moment zijn er geen richtlijnen, dus nog niet gedocumenteerd en dat wil je graag in het FMIS-systeem hebben? P: Ja, we hebben het FMIS-systeem niet voor niks. (1.23)

#### (3) Jeroen

L = We hadden het net al over gehad. Je hebt wel meer behoefte aan procedures en richtlijnen die gedocumenteerd worden. Het maakt je niet uit of dat op papier of in een systeem is? J = Nee (3.19)

Stel je zou Tonny neerzetten als inkoper dat beheert hij de pasjes. Stel als ik dan ga en dan zou hij het eigenlijk even moet rapporteren van 'Jeroen is gegaan en die en die dag'. Dat zou verbeterd kunnen worden want dat gebeurt nu niet (3.31)

#### (4) Ilse

Ik denk dat het ook nog best handig zou zijn als je een soort bestellijst hebt he. Dat hebben we ook hier bij de horeca dat je weet gewoon van die dingen heb ik allemaal nodig. Kruis aan, zet er in 2 van die en 6 van die door Pim. Fax het effe om mail het even, kan mij het schelen hoe je het doet en zeg dan Tonny of eh willekeurige vrijwilliger 'Met die pas kan je het ophalen, ik heb de bestelling erdoor gedaan en je hoeft het alleen maar even op te halen' (4.35)

#### (7) Remon

Tot op zekere hoogte heb ik wel behoefte aan procedures en beschreven processen ja. Alleen al door vast te leggen van joh wat is je bevoegdheid aan bedrag, wat zijn onze preferred suppliers zeg maar welke leveranciers gaan we in eerste instantie benaderen en daarna pas als die het niet hebben gaan we naar een andere toe en eh misschien ook wel de planning door het jaar heen beter beschreven worden (7.23)

Ja, maar dat vastleggen van leveranciers, bevoegdheden eh frequentie dan denk ik dat je een heel eind komt met kostenbesparing (7.24)

Voor boekhoudsysteem en alle inkoopcontracten komen daarin terug en kijk dat is niet de sfeer van inkoopcontracten. Kijk wel hebben wel onze eh Windows mappen structuur daar hebben we ook onze documentatie, voor Finance, maar daar staat gewoon in van joh zo doen we bepaalde dingen. Die is er ook voor facilitair dus ja die kun je in die map gewoon opslaan. Dus als je dat op die manier goed documenteert hoeft je dat niet in een ander systeem zeg maar per se op te schrijven. Ik zou wel binnen facilitair een mapje maken met procesbeschrijving, handleiding en dat soort dingen (7.25)

Het gaat er ook om als Pim ooit weg zou gaan dat je dan het wiel niet helemaal opnieuw moet uitvinden en je zegt zo doen we het hier en er komt een nieuwe Pim en die pakt gewoon het handboek erbij en die zegt oh zo doen we dat (7.26)

Ik vind het belangrijk dat hij die processen en ik denk dat we daar een slag in kunnen maken. Dat hij die processen goed vastleg en misschien wel eens kan gaan kijken naar de bestelfrequenties, de leveranciers en al die dingen waar we het net overhadden (7.28)

## *Sturing*

### (1) Pim

L: Het moet dus op voorhand al gedaan worden? Dat is neem ik aan ook wat jij wil. P: Ja ja (1.20)

Ja, nee ik wil meer controle op hebben. Ik wil meer de vinger er op kunnen leggen, op voorhand inderdaad, van om budgetten in de gaten te houden. Hoeveel ruimte dat er nog in zit, gaan we de goede kant op, zitten we eronder of zitten we erboven (1.21)

Kijk op het moment dat je een heel seizoen gedraaid hebt kan je informatie uit herleiden hoe komend jaar er uitgaan zien (1.43)

### (4) Ilse

Ja, ja dus maak een lijst met dingetjes die je altijd nodig heb en vul daar op in wat je nodig hebt. Pootje van Pim er onder en daarmee kan hij inkopen gaan doen en kan ik ook gaan kijken van eh hij heeft inderdaad 10 doosjes van die schroefjes en dat en dat allemaal dat is allemaal nodig, Pim heeft er een poot ondergezet allemaal mag jij het halen. Ik heb die bon die komt bij mij ik heb die factuur en kan kijken of het klopt (4.17)

Structuur, maar ook veel duidelijkheid en nu te makkelijk van haal maar even (4.36)

Ja en het liefst heb ik dan dat Pim of Tonny die bestelling doet, het liefst ook nog schriftelijk en niet zeggen pietje ga maar naar de winkel maar eh doe de winkel een opdracht en pietje komt zo ophalen een zwanenhalsje met die doorsnee en eh (4.41)

## *Bevoegdheid*

### (2) Tonny

Ik ben wat dat betreft misschien wel een eigenwijze kerel, dat zeggen ze wel eens tegen mij, nee is nee. Jij wel en jij niet en zo moet het wezen. Je moet laten voelen wie de zeggenschap hebben over dat stukje, zo zie ik het (2.19)

### (3) Jeroen

Dat waar we het overhadden dat is in principe wel goed en dan Tonny als hoofdkoper. Dat zou wel een goede zijn (3.21)

Als je inderdaad Tonny als inkoper neerzet, dan is het lijntje wat korter en kan het iets sneller geregeld worden denk ik (3.29)

### (4) Ilse

L = Ja, dat je zeg maar een lijst hebt van wie wat, wie wanneer de koffer heeft gehad of dat eh 1 iemand eh eh Pim had bijvoorbeeld het idee of nou ja in zijn ideaal situatie is gewoon per afdeling 1 iemand verantwoordelijk voor de inkopen die worden gedaan en beheer en voorraadbeheer die je hebt en ook 1 iemand die dan bevoegd is om dan naar een leverancier te gaan I = Graag ja (4.15)

Ik heb geen moeite met een dat er een vrijwilliger daar naar toe gaat maar ik zou het op prijsstellen dat eh daarvoor af een akkoord van Pim op staat (4.20)

I = Het is wel wat lastiger dan stel dat je zegt. Mijn voorkeur naar Pim en Tonny, die zijn wat mij betreft nouja de die zijn hier ook in loondienst dus die die krijgen ook geld voor om het werk goed te doen, dat die eh waarbij Pim dan eigenlijk overall leiding is en de eh Tonny wat meer echt de uitvoerend iemand, die ook de vrijwilligers contact heeft. Pim heeft dat ook eh ja ik zou daar wel een duidelijk proces in eh willen maken met die 2 als eh als Pim er niet is dan is Tonny bevoegd om toestemming te geven om iets aan te schaffen (4.31)

#### (6) Jan van Rinsum

Ja, iemand die hier elke dag is. Daar kun je Pim niet verantwoordelijk voorstellen. Pim die zit op kantoor (6.15)

#### *Controle*

##### (1) Pim

De meest ideale situatie is dat gewoon een centraal geregeld hebben. De meest ideale situatie is dat je eigenlijk gewoon centraal hebt en alles gewoon geleverd wordt en dat ze niet meer naar de supermarkt hoeven voor de laatste pakjes suiker of naar de Gamma moeten voor de laatste spijkers. Dat het gewoon geleverd word dat hier een magazijn komt te staan of dat magazijn wat we hebben zeg maar dat dat volledig is ingericht (1.3)

##### (2) Tonny

Ik vind, ik geef een voorbeeld, Pim zoiets hebben misschien een keer of twee keer per jaar, een boekje hebben waar je je naam op moet zetten en zo en dan mag je naar de dinge toe gaan om dat op te halen en dan mag je dat regelen via dat bonnetje. Dan heb je weer controles, dat is er nu niet er is totaal geen controle. Dat is niet goed (2.42)

##### (3) Jeroen

J = Jij bedoelt eigenlijk dat Pim op voorhand al aan de rem kan trekken?\_L = Ja, juist. J = Ik denk wel dat dat gezonder is, dan zou er wat meer controle op zijn (3.20)

##### (4) Ilse

Maar Pim moet wel in de gaten houden eh of er niet continu wat gekocht wordt en of eh het ook daadwerkelijk gebruikt wordt hier en waar het dus allemaal blijft. Ook al is het een schroefje een doosje schroefjes die zijn heel duur by the way (4.11)

Ja, ja dus maak een lijst met dingetjes die je altijd nodig heb en vul daar op in wat je nodig hebt. Pootje van Pim er onder en daarmee kan hij inkopen gaan doen en kan ik ook gaan kijken van eh hij heeft inderdaad 10 doosjes van die schroefjes en dat en dat allemaal dat is allemaal nodig, Pim heeft er een poot ondergezet allemaal mag jij het halen. Ik heb die bon die komt bij mij ik heb die factuur en kan kijken of het klopt (4.17)

#### *Financiële bevoegdheid*

##### (4) Ilse

Ja, ik denk dat eh Pim sowieso met een bepaalde regelmaat moet inventariseren wat er is dat je inderdaad onder een bepaald bedrag he schroefjes en dat soort dingen vrij moet kunnen kopen (4.10)

L = Ja, dat je zeg maar een lijst hebt van wie wat, wie wanneer de koffer heeft gehad of dat eh 1 iemand eh eh Pim had bijvoorbeeld het idee of nou ja in zijn ideaal situatie is gewoon per afdeling 1 iemand verantwoordelijk voor de inkopen die worden gedaan en beheer en voorraadbeheer die je hebt en ook 1 iemand die dan bevoegd is om dan naar een leverancier te gaan. I = Graag ja (4.15)

#### (7) Remon

Tot op zekere hoogte heb ik wel behoefte aan procedures en beschreven processen ja. Alleen al door vast te leggen van joh wat is je bevoegdheid aan bedrag, wat zijn onze preferred suppliers zeg maar welke leveranciers gaan we in eerste instantie benaderen en daarna pas als die het niet hebben gaan we naar een andere toe en eh misschien ook wel de planning door het jaar heen beter beschreven worden (7.23)

### **Leveranciersselectie**

#### *Hoeveelheid*

#### (4) Ilse

Ja of gewoon naar dezelfde gaan en niet dan die en dan die en dan die weer, maar ik weet ook niet of je alle producten bij 1 leverancier kunt eh aanschaffen (4.27)

Inderdaad afspraken met een aantal leveranciers maken waarvan je weet als ik die twee of drie heb dan kan ik alles inkopen wat ik nodig heb (4.34)

#### *Overwegingen*

#### (3) Jeroen

Ja of als het me gewoon even vertelt wordt van 'Verf wordt niet gehaald bij Wesselink, maar bij de Gamma'. Ja, dus eigenlijk wel een lijstje ja (3.24)

#### (4) Ilse

Ja, eventueel die een beetje sponsoring doen zo is het en werkt het het best denk ik (4.28)

Dat klopt, maar ik vind dat je in onze positie in voetbalorganisatie waar je qua inkomsten enorm afhankelijk bent van je sponsors dat je eh sowieso naar je sponsors moet gaan want daar heb je inkomsten van en de eh (4.45)

Nouja kijk eh je gaat ook naar de sponsor als je geld nodig hebt en als je wat geld uit te geven hebt moet je ook naar de sponsor maar ja ik ben een kind van een ondernemen dus ik denk dat dat er in geslagen is, maar zo werkt dat. Het moet helemaal geen vraag zijn of de keuze van leveranciers sponsorafhankelijk is (4.47)

#### (6) Jan van Rinsum

L = Ja, maar kijk aan de andere kant het is wel een sponsor en steekt geld in De Graafschap dus ja de afweging ligt dan bij jullie terwijl kantoor een afweging moet maken voor leverancier waar je naar toe moet gaan. J = Ja dat moet van kantoor uitgaan (6.26)

#### (7) Remon

Tot op zekere hoogte heb ik wel behoefte aan procedures en beschreven processen ja. Alleen al door vast te leggen van joh wat is je bevoegdheid aan bedrag, wat zijn onze preferred suppliers zeg maar welke leveranciers gaan we in eerste instantie benaderen en daarna pas als die het niet hebben gaan we naar een andere toe en eh misschien ook wel de planning door het jaar heen beter beschreven worden (7.23)

## Voorraadbeheer

### *Bestellen*

#### (1) Pim

Ja daar moet wel een samenwerking zijn, dat moet wel dat zeker dat moet wel ik wil niet gaan werken met 3 magazijnen ofzo. We hebben 1 magazijn. En per afdeling dat je dat je dat er 1 vrijwilligers verantwoordelijk voor is de voor de voorraad. Dat kan en als je nog verder gaat en naar de meest ideale situatie, maar goed dat is echt hele lange termijn waar je over praat en dat moet ook financieel haalbaar zijn, is dat je dan gaat werken eigenlijk eigenlijk met een magazijn die je hebt. Dat je gewoon dat je naar 1 persoon toe gaat werken en daar kunnen ze aangeven wat ze nodig hebben voor die dag en die verzamelt dat die houdt voorraad bij en vanaf daar word uitgegeven (1.11)

Ja, maar ja op het moment dat je dat hebt staan en je hebt een ideaal voorraadbeheer dan kijk je zal in eerste instantie investering moeten doen om je voorraadbeheer op niveau te krijgen (1.22)

#### (2) Tonny

En nu kan je alles meenemen en als er op de bon staat 100 stuks schroeven van zo en zo veel dan krijg ook die 100 stuks mee en niet 500 stuks. Dan heb je controle er op en niet wordt het maar zomaar meegenomen. En er ligt nog een hoop hier achter in de werkplaats (2.57)

#### (4) Ilse

L = Ja, dat je zeg maar een lijst hebt van wie wat, wie wanneer de koffer heeft gehad of dat eh 1 iemand eh eh Pim had bijvoorbeeld het idee of nou ja in zijn ideaal situatie is gewoon per afdeling 1 iemand verantwoordelijk voor de inkopen die worden gedaan en beheer en voorraadbeheer die je hebt en ook 1 iemand die dan bevoegd is om dan naar een leverancier te gaan. I = Graag ja (4.15)

Ja of hebben ze gekeken of het er überhaupt nog ligt. Dus ik zeg eerst inventariseren, ik weet niet hoe ze het hier op orde hebben, eerst inventariseren en zorgen dat alles keurig bij elkaar ligt en weet je precies wat je hebt en iedereen laten zien van hier ligt het. Als je dit nodig hebt ligt het hier, daar, daar. Heb je het gebruikt weer terug eh het liefst achter slot en grendel of achter een deur die echt op slot kan waar maar 1 of 2, Tonny en Pim, bewijze van een sleutel van hebben en dat ze alleen maar die sleutel kunnen halen bij Pim of eh Tonny en elke dag alles weer terugzetten voor dingetjes die hergebruikt kunnen worden en eh op moment als je bijvoorbeeld naar voorraad kijkt en eh je pakt het laatste doosje schroefjes dan geef je dat door en dan kun je weer een nieuwe orde daarvoor plaatsen bewijze van (4.37)

#### (5) Jan Harbers

Ja, op de een of andere manier aftekenen wat er gehaald is en zelfde gaat dat met de schroeven ook met de lampen uh de lampen elektrisch. We hebben best een grote voorraad lampen en eh maar eh ja goed dat gaat dan ook weer. Jan regelt dat dan ook meestal wel dat de lampen gehaald moeten worden (5.10)

Ja dat je ergens een aantekening maakt van 10 of eh dat is er nog dat moet er besteld worden (5.13)

#### (6) Jan van Rinsum

Je hebt het over schroefjes en we hebben zo'n grote bak waar, voor Pim was Bram Wassink en die jongen

is nu weg, maar de bedoeling van hem was heel goed maar er zitten er 30 vakjes in dus ik heb er toen op elk vakje een opgezet wat er in hoort en daar is nooit wat van gekomen. Het staat er op maar het zit er niet in. Ik heb M4, M5, M6 noem maar op dat zou daar weer in moeten en als dat bakje leeg is geef dat papiertje weer aan Pim en laat Pim er dan voor zorgen dat dat bakje weer gevuld is. (6.10)

Ja, daar zullen we naar toe moeten of het is een bodem grote klus en we moeten zeggen 'Nou, volgende week gaan we die klus doen, nou dat moeten we zorgen dat het er volgende week is' (6.22)

#### *Materiaalverbruik*

##### (4) Ilse

L = Ja, dat je zeg maar een lijst hebt van wie wat, wie wanneer de koffer heeft gehad of dat eh 1 iemand eh eh Pim had bijvoorbeeld het idee of nou ja in zijn ideaal situatie is gewoon per afdeling 1 iemand verantwoordelijk voor de inkopen die worden gedaan en beheer en voorraadbeheer die je hebt en ook 1 iemand die dan bevoegd is om dan naar een leverancier te gaan. I = Graag ja (4.15)

Ik denk dat het ook nog best handig zou zijn als je een soort bestellijst hebt he. Dat hebben we ook hier bij de horeca dat je weet gewoon van die dingen heb ik allemaal nodig. Kruis aan, zet er in 2 van die en 6 van die door Pim. Fax het effe om mail het even, kan mij het schelen hoe je het doet en zeg dan Tonny of eh willekeurige vrijwilliger 'Met die pas kan je het ophalen, ik heb de bestelling erdoor gedaan en je hoeft het alleen maar even op te halen' (4.35)

Je weet wat je wel veel en niet veel nodig hebt (4.38)

Nee, maar stel dat je weet dat je heel veel schroeven nodig hebt. Ik noem maar wat (4.39)

##### (5) Jan Harbers

Ja, die zou je in een doos of apart af moeten sluiten. Ja goed je hebt natuurlijk wel van de de er zijn ook mensen die die wekelijks de stoelen nakijken na een thuis wedstrijd en die hebben ook materieel ook nodig he en die moeten daar ook kunnen pakken, maar als ze dan een doosje pakken en eh. We hadden bij mijn zwager een systeem eh dat eh ja dat zou hier te ver door, maar allemaal met een barcode. Ze hebben bij het eh als je een doosje schroefjes haalt dan scan je het en dan kon het 's avonds zo zien van oh er zijn 2 dagen of 2 doosjes schroefjes gebruikt en er zijn er nog 3 dus ik moet wat bij bestellen dus dat eh eh (5.9)

Ja, op de een of andere manier aftekenen wat er gehaald is en zelfde gaat dat met de schroeven ook met de lampen uh de lampen elektrisch. We hebben best een grote voorraad lampen en eh maar eh ja goed dat gaat dan ook weer. Jan regelt dat dan ook meestal wel dat de lampen gehaald moeten worden (5.10)

Iets strakker van wat er nodig is en wat verbruikt wordt ja, ja, ja. We doen altijd dingen die je gebruikt hoeft niet nieuw te zijn he (5.26)

##### (6) Jan van Rinsum

L = Maar hoe zou je dat dan zien als er een soort van voorraadbeheer is en je inventariseert van zoveel tangen en zoveel is er allemaal, dat wordt ergens in een centraal punt wordt dat bij elkaar gelegd inclusief de schroeven alles en is een minimum aantal is er en als het op is dan of voordat het op is wordt het bijbesteld. Dat niet iedereen daarbij kan en dat je dan. J = Ja, nee dat zou ik ook zeggen ja (6.13)

#### (7) Remon

Ja goed, dat begint al met zo'n lijst daar op te hangen en zeker bij de duurdere dingen. Kijk dat hoeft je niet bij een hamertje te doen hoewel je dan ook wel heel veel hamers kwijt gaat raken maar kijk een boormachine kost vaak een paar honderd euro. Kijk wat grotere dingen of je hangt de duurdere dingen wel in de kast en geeft maar een paar mensen de sleutel, dus als dan een vrijwilliger zegt van ik heb een boormachine nodig en dan moet Jan of Tonny komen of bij Pim en zegt ik haal hem er wel effe uit (7.33)

Dat zou je wel, dat is administratief lastig en vergt wat opvoeding maar als jij daar in dat klushok drie boormachine hebt hangen en je hangt daar een logboek daarnaast en dan zeg je van boormachine meegenomen dinsdagochtend 0900 uur door Jan en 12:00 uur netjes terug gehangen, net zoals je vaak bij een receptie in en uittekenlijsten hebt. Moet je dan ook en die laatste die heeft gezegd van eh boormachine meegenomen 09:00 en hij hangt er niet meer 'Hé Jan waarom heb je hem niet terug gehangen?' en hij zegt 'Jawel heb hem wel terug gehangen' maarja je hebt niet opgeschreven dat je hem terug gehangen hebt (7.32)

#### *Beheer*

##### (1) Pim

Dat het gewoon geleverd wordt dat hier een magazijn komt te staan of dat magazijn wat we hebben zeg maar dat dat volledig is ingericht inclusief voorraadbeheer dat is de ideale situatie (1.3)

Ja daar moet wel een samenwerking zijn, dat moet wel dat zeker dat moet wel ik wil niet gaan werken met 3 magazijnen ofzo. We hebben 1 magazijn. En per afdeling dat je dat je dat er 1 vrijwilligers verantwoordelijk voor is de voor de voorraad. Dat kan en als je nog verder gaat en naar de meest ideale situatie, maar goed dat is echt hele lange termijn waar je over praat en dat moet ook financieel haalbaar zijn, is dat je dan gaat werken eigenlijk eigenlijk met een magazijn die je hebt. Dat je gewoon dat je naar 1 persoon toe gaat werken en daar kunnen ze aangeven wat ze nodig hebben voor die dag en die verzamelt dat die houdt voorraad bij en vanaf daar wordt uitgegeven (1.11)

L: Ideaal zou zijn als je voorraadbeheer hebt en het wordt hier geleverd en dat die jongens het gewoon kunnen pakken en aan het werk kunnen. P: Ja, Ja (1.18)

Ja, het heeft natuurlijk. Je weet bijvoorbeeld op het gebied van veldbeheer, kan je aan het begin van het jaar en eigenlijk al voor volgend jaar een inschatting maken van zoveel gras hebben we nodig komend jaar en zoveel meststoffen hebben we nodig voor komend jaar en zoveel dit en zoveel dat. Daar kun je al heel goed op begroten, je weet wat je kosten gaan worden voor dat jaar. Dat wil niet zeggen dat je die dingen de voorzieningen voor om op het te slaan, dus denk ook niet dat je dat allemaal moet willen. Je kan wel met partners zeggen van moet je luisteren: jullie hebben dat al wel en wij kopen dat alvast in en leg het bij jullie op voorraad en op afroep is het per direct leverbaar. Om die levertijden want dat soort dingen zijn wel gevoelig en weersafhankelijk zijn dus dat is vandaag bellen en eigenlijk een uur geleden had het

al moeten zijn. Weetje die dingen liggen wel gevoelig en daar kan je wel afspraken over maken. Maar op het gebied voor je technische dienst bijvoorbeeld echt dingen waar je dagelijks mee te maken heb. Ik noem maar je spijkertjes, je schroefjes, je tie-raps, ik noem maar op dat zijn dingen die kan je gewoon op voorraad hebben (1.42)

#### (4) Ilse

Ik denk dat moeten inventariseren wat er allemaal is en echt goed inventariseren wat er allemaal is en zorgen dat alles op 1 plek ligt achter slot en grendel en dat je elke aankoop moet verantwoorden met laten zien wat vervangen moet worden tenzij het iets nieuws is dat je niet hebt (4.6)

Ik denk persoonlijk dat eh dat er voor gezorgd moet worden dat er een x hoeveelheid basissetjes beschikbaar zijn altijd die ook op, dus als ik jou gereedschapskist uitleen dat die ook diezelfde dag weer teruggezet wordt en dat ik 5 van die setjes heb dat alles wat er inzat er nog steeds in moet zitten, dus plak er in de deksel in wat er in zit (4.13)

Standaard in zit, dus dan is het een kwestie van jij komt hier vandaag jij pakt zo'n koffertje en je weet precies wat daar in zit en als je terug zet en ik pak hem morgen dan weet ik ook precies wat er in zit en misschien moet je die koffertjes op kantoor zetten dat jij tekent voor dat jij hem meeneemt en dat Pim tekent voor dat hij terug komt en dat weet je ook als er iets ontbreekt dat jij het was en niet ik bijvoorbeeld (4.14)

L = Ja, dat je zeg maar een lijst hebt van wie wat, wie wanneer de koffer heeft gehad of dat eh 1 iemand eh eh Pim had bijvoorbeeld het idee of nou ja in zijn ideaal situatie is gewoon per afdeling 1 iemand verantwoordelijk voor de inkopen die worden gedaan en beheer en voorraadbeheer die je hebt en ook 1 iemand die dan bevoegd is om dan naar een leverancier te gaan. I = Graag ja (4.15)

Ja of hebben ze gekeken of het er überhaupt nog ligt. Dus ik zeg eerst inventariseren, ik weet niet hoe ze het hier op orde hebben, eerst inventariseren en zorgen dat alles keurig bij elkaar ligt en weet je precies wat je hebt en iedereen laten zien van hier ligt het. Als je dit nodig hebt ligt het hier, daar, daar. Heb je het gebruikt weer terug eh het liefst achter slot en grendel of achter een deur die echt op slot kan waar maar 1 of 2, Tonny en Pim, bewijze van een sleutel van hebben en dat ze alleen maar die sleutel kunnen halen bij Pim of eh Tonny en elke dag alles weer terugzetten voor dingetjes die hergebruikt kunnen worden en eh op moment als je bijvoorbeeld naar voorraad kijkt en eh je pakt het laatste doosje schroefjes dan geef je dat door en dan kun je weer een nieuwe orde daarvoor plaatsen bewijze van (4.37)

#### (5) Jan Harbers

Ja en goed voorraad en ook beheer van het gereedschap. We hebben dan ieder een koffer met eh eh gereedschap zoals die eh eh van een accuboormachine, maar dat goed ja wordt door iedereen gebruikt en vaak moet je woensdagochtend eerst weer zoeken waar die staat en eh eh dat zou wel allemaal veel beter kunnen. Het is niet echt een regel en ook niet echt een ruimte dat je de spullen op kan slaan. Nouja goed en eh als de ruimte er is dan lopen er ook te veel mensen lopen er toch rond die maar pakken en ja (5.5)

Ja en eh een eigen ruimte waar je je spullen in op kunt slaan en dat het ook eh bij de ploeg hoort die het nodig heeft en niet dat je altijd eh achter het net vist (5.7)

Ja, die zou je in een doos of apart af moeten sluiten. Ja goed je hebt natuurlijk wel van de de er zijn ook mensen die die wekelijks de stoelen nakijken na een thuis wedstrijd en die hebben ook materieel ook nodig he en die moeten daar ook kunnen pakken, maar als ze dan een doosje pakken en eh. We hadden bij mijn zwager een systeem eh dat eh ja dat zou hier te ver door, maar allemaal met een barcode. Ze hebben bij het eh als je een doosje schroefjes haalt dan scan je het en dan kon het 's avonds zo zien van oh er zijn 2 dagen of 2 doosjes schroefjes gebruikt en er zijn er nog 3 dus ik moet wat bij bestellen dus dat eh eh (5.9)

Want ook goed eh er blijft ook genoeg materiaal aan schappendragers ik noem maar wat kijk als de schappen gemaakt moeten worden. Kijk je kan wel iedere keer naar de Gamma gaan en je haalt maar schappendragers bij maar daarginds in die ruimte eh daar ligt altijd nog wel wat wat je gebruiken kunt en dan eh dus er is wel wat controle op (5.25)

#### (6) Jan van Rinsum

Je hebt het over schroefjes en we hebben zo'n grote bak waar voor Pim was Bram Wassink en die jongen is nu weg, maar de bedoeling van hem was hee goed maar er zitten er 30 vakjes in dus ik heb er toen op elk vakje een opgezet wat er in hoort en daar is nooit wat van gekomen. Het staat er op maar het zit er niet in. Ik heb M4, M5, M6 noem maar op dat zou daar weer in moeten en als dat bakje leeg is geef dat papiertje weer aan Pim en laat Pim er dan voor zorgen dat dat bakje weer gevuld is (6.10)

L = Maar hoe zou je dat dan zien als er een soort van voorraadbeheer is en je inventariseert van zoveel tangen en zoveel is er allemaal, dat wordt ergens in een centraal punt wordt dat bij elkaar gelegd inclusief de schroeven alles en is een minimum aantal is er en als het op is dan of voordat het op is wordt het bijbesteld. Dat niet iedereen daarbij kan en dat je dan. J = Ja, nee dat zou ik ook zeggen ja (6.13)

Ja, ja en bijvoorbeeld in het magazijn zit en het magazijn op slot doet en niet iedereen mag en kan pakken en zo e dat er meer lijn in zit in dat werk maar goed dat zou het ideaalste zijn (6.16)

#### (7) Remon

Ja, daarom even denken ja hoe breed trek je dat. Want ik als je het helemaal goed maakt dan maak je echt een meer jaren plan dan heb je een 3, 5 of 10 jarenplan maar goed nah voor een aantal dingen op die schaal zou dat zelfs nog kunnen, maar ik ben al blij als we een jaarplan maken laat ik het zo zeggen en dat we zeggen van goh wat gaan we dit jaar allemaal doen en wat hebben we nodig en niet als je zeg maar elke maand iets wil doen dat je zegt o elke maand even opnieuw inkopen, dan kan je beter zeggen van wat heb ik voor 12 keer in he jaar nodig, dus die planning ja dat is echt de basis (7.4)

En vervolgen zou je moeten kijken wat de meeste, eh ja bij een doosje schroeven doe je dat niet zo gauw, maar normaal gesproken vraag je een offerte op of je doet in ieder geval prijsvergelijkingen en dan doe je de bestelling eh en ik denk ook dat uiteindelijk goed voorraadbeheer dat ook bij hoort van wat ligt er überhaupt nog en waar ligt het en eh (7.5)

Ja, maar dat begint al met een centrale opslag en ik weet niet of die er is. Kan best zijn dat al het materiaal op 1 plek ligt en dat je kunt zien dat er nieuw schroefjes zijn en dat voorkomt al een hoop van die dingen, maar als het de ene keer in het hok links achter ligt en de andere keer ligt het daar ergens omdat hij daar

toevallig bezig was. Daar heb ik te weinig zicht op, maar het zou wel handig zijn want dan heb je direct een voorraadbeheer (7.31)

Dus dat eh maar door inderdaad een centrale plek te hebben gaat je voorraadbeheer ook winstboeken (7.34)

## **Communicatie**

### *Werkbeschrijving*

#### (1) Pim

Daarom en als we het vast hebben liggen dan is het gedocumenteerd punt 1, punt 2 dan kunnen we het altijd terug halen. In plaats van een a4tje wat ergens rond zweeft en als ze ermee gaan werken kunnen we na die tijd ook kijken hoe ver ze zijn gekomen en klopt het ja of nee. Is het gedaan ja of nee, want die feedback daarvan is de ene keer wel en de andere keer niet en ook wat is de status (1.25)

Dat je gewoon dagelijks je update hebt en uit het systeem kunt herleiden van wat moet er gebeuren en wat is er kapot gegaan. Het moet eigenlijk gewoon een leidraad worden in de werkzaamheden. Het FMIS-systeem moet gewoon een ding worden dat dagelijks openstaat en waar iedereen mee gaat werken (1.26)

#### (2) Tonny

Dat is eigenlijk wel een heel goed systeem, een FMIS-systeem, en zou heel goed kunnen zijn voor hier eigenlijk. Hier gaan er wel eens dingen doorgezegd of doorgegeven, zeg maar ik zie dat de poort kapot is bijvoorbeeld. Ik geef dat dan door aan Pim en zie ik een week later dat dat nog niet gerepareerd is. Ik geef maar een voorbeeld en dan is hij het weer vergeten. Als ik dat dus zie en ik ga even naar mijn computer en ik zet dat er even in en dan staat dat wel vast (2.25)

#### (3) Jeroen

L = Ja, en dan structuur in werkwijze hoe dingen worden gedaan? J = Nee, daar kom ik wel uit, maar wat wanneer gedaan moet worden (3.11)

Ja, precies dus als je het over verven hebt dat je een indicatie hebt van in een jaar doen we dat 5 keer per veld (3.12)

Ja, precies. Dat je dan toch wel een beetje kan afvinken van dit is gebeurd, dit is gebeurd. Nu, tenminste dat gevoel heb ik, ben ik totaal afhankelijk van Tonny en wat Tonny in zijn hoofd heeft en verder ben ik daar niet van op de hoogte wat de planning is. Het is echt die ochtend overleg (3.13)

L = Dat zou, als ik jou zo hoor. Al jou behoeftes zouden in een FMIS-systeem passen, want als je en onderhoudsplan hebt dan hoef je dat ook niet op papier uit te printen en heb je ook niet al die losse papiertjes rondslingeren, maar dan zou jij of Tonny binnen kunnen komen en een hele lijst met klusjes hebben. J = Ja, precies ja. Dat zou alsnog wel gewoon in goed overleg gaan, maar de momenten dat hij ziek is of op vakantie is (3.15)

#### (4) Ilse

Pim is ook goed te bereiken denk ik. Hij heeft een mobiel, hij heeft een mail dus als er wel iets is wanneer Pim er niet is of Tonny dat je wel op die manier bevestiging ook wel iets kut ingeval van nood (4.33)

Je moet weten of je eh dingen aan onderhoud toe zijn (4.42)

Ja vind ja en duidelijkheid. Wij wij bepalen waar je naar toe gaat (4.46)

#### (6) Jan van Rinsum

Ja, daar zullen we naar toe moeten of het is een bodem grote klus en we moeten zeggen 'Nou, volgende week gaan we die klus doen, nou dat moeten we zorgen dat het er volgende week is' (6.22)

#### *Toestemming*

Geen

#### *Aanspreekpunt*

##### (1) Pim

L: En je wil er eigenlijk naar toe dat ze terecht komen bij dat ene aanspreekpunt onder de vrijwilligers? P: Ja, ja. (1.14)

##### (2) Tonny

Ja, dat moet Pim blijven. 1 grote jongen en dat moet Pim blijven. Als je een probleempje hebt moet je naar een persoon toe kunnen gaan van de hogere hand zeg ik maar zo die de eindbeslissing neemt (2.45)

Ja, die ja of nee kan zeggen, zo moet dat gewoon wezen en dan is ook heel normaal (2.46)

#### (6) Jan van Rinsum

Dan vind ik eigenlijk naar die man die hier verantwoordelijkheid heeft van magazijn of werkplaats hoe je het ook maar wilt noemen ja als aanspreekpunt (6.27)

## **Succes- en faalfactoren**

### **Inkoopproces**

#### *Bestelroute*

##### (8) Ron

Oh, als ze dat nodig hebben dan ze gewoon op pad (8.6)

Jawel, ik kom net bij ze vandaan. Ik begin om 08:00 uur en spreken we even de dag door van wie gaat wat doen, de veldman en technische man. De materiaal vrouw die red zich wel. Die zit dichtbij de spelers en die moet het daar maar regelen, de budgetten doen we wel samen. Dan spreken we de dag door en aan het eind gaan ze het halen. Dan zeg ik 'dit, dit en dit mag je halen klaar' en dan zie ik de bon wel. (8.9)

Daar moet je wel echt afspraken, als ze bij mij werkschoenen halen bel ik naar de sponsor toe en zeg ik 'Ze komen er even aan even halen die en die komt' Hijtje komt of Edwin komt (8.47)

##### (9) Rico

Nee, maar eh ja en als eh eh eh iemand belt. Die heeft een een eigen code eh dan alleen met die code mag

er besteld worden eh zou je zeggen van dan kan eh iemand anders ook met die eh code maarja er wordt altijd fysiek gebeld (9.13)

#### (10) Gerrit

Ja en ook andere producten nodig hebt een zwembad is heel anders dan een tribune ja uhm die inkoop dat is meer een kwestie van schoonmaak op de tribunes als er wat nodig is dan zeggen we 'We hebben dat dat dat en dat nodig' en dan zeg ik 'Haal maar' en we hebben geen grote voorraad (10.4)

Ja, ja. Nou daar heb ik geen daar heb ik geen maximum bedrag voor omdat gewoon de werkwijze is, voor dat je wat haalt kom je eerst langs (10.8)

Dat is gewoon zo gegroeid. Kijk en die vrijwilligers eh er gaat wel eens iemand naar een bedrijf toe om iets op te halen maar meestal is het zo er loopt hier ook nog een algemene onderhoudsmedewerker, die eh is ook met die schoonmaak ploeg bezig en eh dat is een werknemer van ons die gewoon overdag ook gewoon die doet algemene schoonmaak dingen of of die voert het afval af of die haalt het oud papier op en dat is dan degene die meestal die de de boodschappen doet, dat ook aan hem doorgegeven wordt van de azijn is op of eh ik noem maar wat en dan komt hij weer of hij even mag ja (10.13)

#### (11) Jornt

Eigenlijk als je kijkt naar inkoop, alles loopt via de facilitaire afdeling, alle producten en ook alle diensten en dat is denk ik in eh nouja 2 jaar tijd gebeurd en dat wil niet zeggen van 2 jaar geleden want daarvoor had ik al het een en ander in gang gezet maar ja dat is gewoon alles gebeurd centraal en we proberen het ook eh in het FMIS-systeem te verwerken he dus eh ik noem maar even wat kantoorartikelen bijvoorbeeld. Nou dan zeggen we we plaatsen 1x in de week plaatsen we een bestelling en nou dat is dan een job en elke week komt die weer terug en dat verzamelen en iedereen kan dat inschieten (11.10)

Op die manier gaat dat en kijkend naar de technische dienst ja weetje die heeft zijn eigen hok en zijn eigen materialen en die zegt goh eh ik heb dit dit en dit nog nodig want het is zon beetje op. Ja prima dan doen we dat en we doen daar niet aan voorraadbeheer ofzo (11.11)

Kijk je hebt eh eh verschilt je hebt natuurlijk voor je we zitten in de omslagpunt we werken dus met Ultimo en proberen dat zo eh allemaal via ultimo in te schieten bij de leverancier nou we hebben 1 partij gebeurd dat nu en er zijn een aantal die volgen en hebben we nog niet zo ingeregeld (11.17)

#### *Aanspreekpunt*

#### (8) Ron

Jawel , ik kom net bij ze vandaan. Ik begin om 08:00 uur en spreken we even de dag door van wie gaat wat doen, de veldman en technische man. De materiaal vrouw die red zich wel. Die zit dichtbij de spelers en die moet het daar maar regelen, de budgetten doen we wel samen. Dan spreken we de dag door en aan het eind gaan ze het halen. Dan zeg ik 'dit, dit en dit mag je halen klaar' en dan zie ik de bon wel. (8.9)

Ja, de deur staat altijd open hier. Daar lopen ze naar binnen (8.35)

(9) Rico

Ik geef het, nou ja het is niet beschreven, maar als ik toestemming geef dan mogen ze mee de poort uit want je kan ook nog aangehouden worden bij de poort (9.32)

(11) Jornt

Maar hij overlegt toch altijd ook al gaat het om 10 euro dan komt hij vaak ook nog wel maar dat hoeft niet maar dat hij vind hij gewoon eh eh (11.22)

*Financiële bevoegdheid*

(8) Ron

Bij de directie hebben we ook een afspraak en daar moeten we naar terug we zijn ooit bijna failliet geweest dus dit soort dingen kan ik wel doen. Als het €100,- of meer wordt dan gaan we wel even overleggen van wanneer en hoe (8.11)

Eigenlijk gaan ze nooit zelf, want wij bespreken dat en als er nou noodverlichting kapot gaat en die moet vervangen worden dan zeg ik 'doe maar led, want die gaan iets langer mee' nou dan ben je gauw drie/vier honderdeuro kwijt (8.12)

Er is gewoon 1 of twee mensen die boodschappen doen en verder niemand dan kan iedereen wel naar de Gamma rijden 'Ik ben van De Graafschap' (8.18)

Ik wil dat niet hebben, gewoon Reint of Edwin doet boodschappen, maar ook niet iedere dag (8.19)

Dan moet ik bij hun zijn en dan zeg ik 'Moet je luisteren, wat is dit, wat heb je gehaald?' en dan zeggen ze 'ohja ik heb een schroevendraaier setje voor mezelf' en dan zeg ik 'Is goed maar even betalen, dat doe je toch niet' (8.23)

(9) Rico

Nou, ik mag ook maar tot een bepaald bedrag en daarboven zit nog een general manager, mag weer wat hoger en die mag weer wat hoger (9.17)

Ze mogen wel bestellen, want voor bestellen hoeft je niks te tekenen. Alles boven de €1.000,- wil ik bespreekbaar hebben en tot die, niet dat ik er honderdduizend keer €1.000,- binnen krijg, maar ja dat zit er gewoon. Ze weten dat ik heel erg kritisch ben en ze weten ik ben heel erg open in mijn begroting (9.18)

(10) Gerrit

L = Dus in principe is iedereen bevoegd om in te kopen als ze maar toestemming hebben van jou. G = Ja, dat moeten ze eerst gevraagd hebben dat klopt (10.7)

Ja, ja. Nou daar heb ik geen daar heb ik geen maximum bedrag voor omdat gewoon de werkwijze is, voor dat je wat haalt kom je eerst langs (10.8)

Ja, wel om die schroefjes aan te vullen en om die dagelijkse voorraad aan te vullen maar als hij grotere dingen heeft dan moet hij ook met offertes komen en zijn het echt grote offertes dan komt het in een MT vergadering (10.22)

L = en het maakt niet uit wat voor een bedrag dat hij inkoopt voor eh schroefjes en boutjes? G = Nee (10.23)

(11) Jornt

Ja, zelf tot een bepaald bedrag alleen ja onze klusjesman die eh die eh ja die vind het gewoon fijn om altijd alles te melden en dat is persoonseigen maar eh dat eh hoeft niet altijd dus eh ja (11.20)

J = Ja, goed weetje dingen tot 250 euro en dan kan hij gewoon afhalen en eh als het meer wordt dan is het vaak is het in overleg (11.21)

*Verantwoordelijkheid*

(8) Ron

L = Ja, dus voor die beide afdelingen ben jij wel de gene die verantwoordelijk is voor de inkopen? R = Ja. Operationeel kan je facilitair hebben we nog steeds. Veiligheid ben ik wel verantwoordelijk voor het budget maar laat ik hans heel veel de facturen doen. We hebben samen de begroting gemaakt dus eh daar moet hij maar binnen blijven. Maar als je echt beveiligers nodig hebt omdat de veiligheid daar om vraagt dan gaan we dat echt niet vragen hoor, dan zegt de directie ook van 'doe maar' (8.15)

Er is gewoon 1 of twee mensen die boodschappen doen en verder niemand dan kan iedereen wel naar de Gamma rijden 'Ik ben van De Graafschap' (8.18)

Ik wil dat niet hebben, gewoon Reint of Edwin doet boodschappen, maar ook niet iedere dag (8.19)

Nee, 1 betaalde en 1 vrijwilliger (8.22)

Het is een bedrijf er is af en toe wel een gevecht over wat we wel en niet gaan inkopen. De een vindt van wel en de ander vindt van niet. Dat is niet de bedoeling en ik word er op afgerekend (8.34)

(9) Rico

R = Uh, ja dat zijn er best veel eh maar van de technische dienst zijn het er 6 denk ik 6 die daar naar binnen kunnen. L = En dan is 1 verantwoordelijk? R = 1 is verantwoordelijk (9.19)

(11) Jornt

We hadden het eh hoe dat in zijn werk gaat. We hebben een facilitaire service desk en eh die IT service desk die IT service desk worden alle klachten geregistreerd door onze IT partner. Het wel zo dat ik eh daar zelf inzage in heb en ik krijg ook ja gewoon als eindverantwoordelijk elke keer een melding als iemand een mailtje stuurt naar hun en een job of een call inschiet dan kan ik dat wel volgens (11.2)

ik overal akkoord op geven en niemand hier bij ons het zijn eigenlijk vrijwilligers en niet eh we werken gewoon met vrijwilligers en die zijn en die mogen gewoon daar mogen eigenlijk geen eh ja zo maar bestellingen ophalen of plaatsen en moet altijd eigenlijk in overleg want het zijn ook geen medewerkers van van eh eh de club (11.25)

*Betaalwijze*

(8) Ron

Ik heb bij twee of drie leveranciers in de Deventer een afspraak en die sturen gewoon een factuurtje. Als

het heel klein is en ze moeten naar de Karwei of ze moeten een paar sponsen halen bij de Action dan hebben ze gewoon een kleine kas (8.7)

Dat was eerder na iedere bestelling, maar toen zei ik 'doe het nou een keer in de maand dat is makkelijker' (8.14)

Ja, dan hebben ze dat bonnetje en dan gaat dat in het kasje van €150,- geld terug (8.40)

#### (9) Rico

Ja, wij werken met kenmerken en met grootboekrekeningen uh ja dat is allemaal vastgesteld vanuit de administratie. Dus eh eh er wordt een eh eh doosje schroeven besteld en heeft het kenmerk dat en dat en dat eh dat ligt gewoon vast, de rekening komt en die gaat langs eh eh facilitaire medewerker of de veldmedewerker, die moet acoderen (9.14)

Nou wat ik eh wat ik eh wel in heb ge eh geschopt is eh dat ze eh eh 1x per week eh want ik wil het liefst ook verzamel eh rekeningen hebben (9.28)

#### (10) Gerrit

Komt wel daarbij dat we wel de afspraak hebben dat we daar op rekening kunnen kopen (10.12)

#### (11) Jornt

Het is maar net wat voor een betalingsafspraken we hebben je hebt soms moet je cash in een keer betalen eh ja eh als je een keertje naar een bouwmarkt eh moet om echt kleine onderdeeljes of specifiek onderdeelje te halen weet je wel en dat hebben ze alleen bij dat en dat bedrijf ja god eh ja dan moet je gewoon op pad gaan en krijg je gewoon een paar euro mee en ik wens je veel succes. Dat is en komt niet vaak voor dus eh ja echte inkopen is dus gewoon we hebben gewoon vaste afspraken mee en dan kunnen we gewoon bestellen op rekening, wordt achteraf ontvangen, de facturen wordt per, nja als we iets afnemen dan wordt vaak aangegeven waarvoor we het nodig hebben. Eh eh en ja goed dat geven wij aan en wordt verwerkt op de factuur of we vragen of ze de werkbbon willen toevoegen of de bestelbon willen toevoegen aan een eh factuur en op die manier houden we het allemaal bij elkaar en overzichtelijk (11.18)

### **Inkoopprocedures**

*Eisen*

#### (9) Rico

L = En zijn die processen en procedures zijn die hebben jullie die ergens gedocumenteerd? R = Uh ja, maar daar zijn we daar zijn we eigenlijk nog mee bezig. L = Oke, dus vast leggen van processen en stappen die mensen moeten maken. R = Ja, ja en procedures en SLA's dat wordt aankomend jaar moet dat helemaal klaar zijn. We zijn net begonnen he (9.20)

#### (11) Jornt

Ja, eh ja weet ik je ik hou er niet van het moet overzichtelijk zijn he je moet in een oog opslag kunnen zien hoe het werkt en dat eh juist met onze organisatie kleine organisatie en veel wisselingen is het handig dat je dat soort zaken het zij eh in een flowchart of wat dan ook uitschrijft maar eh dat eh dat geeft gewoon een makkelijke inzage hoe dingen lopen en dat hebben we dus nu ook eh he diverse manieren. (11.27)

## *Documentatie*

### (8) Ron

De jongens weten dat, we hebben dat niet vastgesteld. Wij weten dat intern ook (8.28)

Net wat ik al zei 10/15 jaar geleden waren we gewoon failliet en hebben we dat pas hier met elkaar afgesproken. We proberen ons er wel aan te houden, er komt wel een nieuwe. Bij commercie of andere afdelingen die daar niet zo nauw op letten, maar dat is aan de directie. Wij werken wel zo (8.29)

Nee, op dit moment werken we zo, en is niet gedocumenteerd, we gaan volgend jaar weer zo werken (8.30)

L = Ja, ja.. En hoe eh of heb je een systeem waar die werkzaamheden gedocumenteerd worden? R = Ja, die is Robin aan het vullen (8.43)

### (9) Rico

Als je kijkt en als je als je structuur wilt brengen dan heb je dat wel nodig. Je hebt een systeem nodig, welk systeem dat maakt niet uit (9.5)

Ja, absoluut alles moet gedocumenteerd worden (9.6)

L = En zijn die processen en procedures zijn die hebben jullie die ergens gedocumenteerd? R = Uh ja, maar daar zijn we daar zijn we eigenlijk nog mee bezig L = Oke, dus vast leggen van processen en stappen die mensen moeten maken. R = Ja, ja en procedures en SLA's dat wordt aankomend jaar moet dat helemaal klaar zijn. We zijn net begonnen he (9.20)

### (10) Gerrit

G = En eh de gewoonte is wel he ik ik we zijn niet echt een organisatie en dat zal de Graafschap ook niet zijn. Die echt veel beleidsplan op dit moment heeft of afspraken op papier heeft staan. L = Nee, het is alleen los vast en toegezegd. G = En dat is hier ook zo. We hebben geen afspraken op papier staan, maar alleen los en vast toegezegd (10.10)

G = Maar omdat we hier met heel veel verschillende organisaties zitten. Hier hebben we een betaalde voetbal organisatie hiernaast hebben we dat sportcentrum, dan hebben we nog een ROC, hier aan de overkant zit nog een eh praktijk voor podotherapie we hebben nog een locatie van het plaatselijke ziekenhuis hier met twee operatie kamers, dus we hebben een vrij omvangrijk gebied hier, dus we hebben alles voor dat betreft wel vast gelegd. Uh iemand die technische iets nodig heeft die moet in principe een mail sturen onderhoud@sportstadheerenveentechnischdienst en daar zit een medewerker en die maakt een werkbbon voor onze monteurs en dus het is net een installatiebedrijf die komen op basis van die werkbbon en gaan zo'n monteur of hier naar het stadion of die gaat naar het ziekenhuis of naar de overkant de podotherapeut of naar het ROC (10.17)

Bij de administratie ligt dat vast maar dat zijn administratieve procedures maar wel tuurlijk de is wel in dit complex maar dat gaat om onderhoudsklussen en we hebben ook zelfs onderhoudscontracten die zin correspondentie en schriftelijk overeenkomsten met alle eh van bijvoorbeeld he onderhoud hier eh lucht eh water van verwarming of de veldverwarming daar hebben van te voren afspraak over gemaakt wat het tarief is en wat doorbelast wordt maar ook wat er aan preventief onderhoud (10.19)

(11) Jornt

Ja, dat is verschillend maar wel boutjes en moertjes dat wel maar als ik een keer een boormachine nodig heb dat kan het ook een keer een andere sponsor zijn die zegt van he ik wil dat wel leveren (11.15)

Nou we hebben het nog niet vastgelegd (11.23)

Ik hoop dat het zo meteen eh en die kan gaan we wel op maar dat straks nah juli medio juli dat de boel allemaal eh ja vaststaat en goed ingeges en dus ook uitgeschreven is (11.24)

*Controle*

(8) Ron

Nee, als ik. Ik krijg natuurlijk de facturen en die komen bij ons in AFAS en dan moet ik ze acoderen en dan als ik het niet acodeer of ga het vragen (8.8)

Ja ik controleer ze en ze moeten ook niet anders halen (8.10)

Dan moet ik bij hun zijn en dan zeg ik 'Moet je luisteren, wat is dit, wat heb je gehaald?' en dan zeggen ze 'ohja ik heb een schroevendraaier setje voor mezelf' en dan zeg ik 'Is goed maar even betalen, dat doe je toch niet' (8.23)

Ja, spanningszoekertje. Elke keer weer staat er een spanningszoekertje op. Ik zeg 'Jongens ,wat doen jullie toch met spanningszoekertjes' zeggen ze 'Ik weet het niet' zegt de ander 'Ja, ik heb er 1 thuis' zeg ik 'Ja, meenemen' (8.36)

Dan vragen ze 'Hoe kan dat toch?' dan zeg ik 'Ja, luister vriend. Ik had toen 12 toiletten en nu 60, vertel het maar' (8.45)

(9) Rico

Dan komt het naar mij en ik ben hartstikke streng daar in (9.15)

Ja dat denk ik ja. Ik weet niet wat ik doe maar dat eh nee ja soms heb ik wel eens de discussie van had je dat niet anders gekund (9.16)

Ja, ik zie dat alleen maar op de factuur (9.27)

(10) Gerrit

Ik zie alle facturen (10.9)

Eh wel de afspraak is en daar houdt iedereen zich aan dat op een gegeven moment wel als ze het opgehaald hebben de pak bon wel afgegeven word , maar dan kan je meestal wel zien, ruiken, proeven van is dit normaal of is er wat geks gebeurd (10.11)

(11) Jornt

Meer controle in de zin van hoe snel wordt een probleem opgelost en kan ik daar ook op sturen als dat nodig is en kan ik zien of dingen te lang blijven liggen (11.3)

en ja goed dat geven wij aan en wordt verwerkt op de factuur of we vragen of ze de werkbbon willen toevoegen of de bestelbon willen toevoegen aan een eh factuur en op die manier houden we het allemaal bij elkaar en overzichtelijk. Dan hebben we controle ja (11.19)

Nou de eerste slag is gemaakt namelijk het centraliseren van eh alle bestellingen en alle inkopen alles laten doen via het facilitaire bedrijf. Dat is gelukt en dat we nou eens een keer registreren en vastleggen en middels bestelbonnen, werkbbonnen je kan het zo gek niet bedenken en dat gebeurt ook. Dat hebben we dus ook vastgelegd en dat is mooi eh vervolgens eh kunnen we je krijgt vervolgens krijg je een factuurtje binnen kan je matchen met elkaar en kan je controleren (11.29)

## **Leveranciersselectie**

### *Hoeveelheid*

#### (9) Rico

Wij hebben een eh vaste leveranciers (9.12)

#### (11) Jornt

Ja nee hij is daar leading in en kijk ook daarvoor hebben we weer een sponsor en een vaste partij waar we al onze spulletjes halen eh dus ja goed dat eh gewoon samenwerkingsovereenkomst mee en daar nemen we alles af (11.12)

Ja, dat is verschillend maar wel boutjes en moertjes dat wel maar als ik een keer een boormachine nodig heb dat kan het ook een keer een andere sponsor zijn die zegt van he ik wil dat wel leveren (11.15)

Maar dat zijn echt verbruiksmiddelen weet je en dat daar heb je vaak 1 partij voor heb je en praat je over grotere bedragen he eh en grotere diensten die je afneemt ja weet je dan ga je toch binnen je sponsorclub ga je uiteraard ga je een overeenkomst aan voor een x aantal jaar. (11.16)

### *Overwegingen*

#### (8) Ron

Ja, leveranciers he, groothandel bedrijven dus niet eh we gaan wel eens naar de Karwei en we gaan wel eens naar de Action, maar over het algemeen gaan we naar grote leveranciers (8.25)

Nee, over algemeen niet. Gewoon KvK-nummer aangevraagd (8.26)

Daar hebben we een deal mee gesloten. Sloten dat moet je bijvoorbeeld bij de slotenboer halen of voor hardware en ijzerwaren hebben we ook een leverancier (8.27)

Ja, doen we wel. Als er iets is wat we nog niet weten, dan vraag ik aan commercie 'Joh, is er iets in de businessclub?' Als we die niet hebben dan gaan we gewoon de markt op. Dan zeggen we vooral tegen grote bedrijven echt wel 'Wij besteden altijd binnen de businessclub dus wellicht wil je sponsor worden?' He, als het €10.000,- of meer is dan voelen ze daar meestal wel voor, maar voor een paar honderd euro doe je dat niet (8.37)

Dus ik heb bepaalde producten die zijn eh iets sterker als normaal huishoudproducten die haal ik direct vanaf de chemische leverancier en daar heb ik niet zo heel veel van nodig maar die koop ik daar weer en

eh eh een ander product haal ik weg bij de action, schoonmaakazijn, en weer een ander product dan denk dan is dat beter. Voor het verwijderen van roest dat haal ik bij STB zo (8.46)

#### (9) Rico

Ja, we hebben de de eh eh database van de businessclub en dat is wel bepalend en daar eh he ik heb heel mooi. Ik heb eh eh een heel mooi traject gehad eh met eh onze elektra daar moesten nieuwe schakelaars eh eh in in de hoofdverdelers komen. Nou ja je praat over 2,5 ton dus dat is best wel een goed werk. Nou heb ik gezocht in de businessclub eh eh we hebben een paar hele grote bedrijven. Dus ik heb die aangeschreven en die hebben allemaal een offerte gemaakt en daar heb ik de goedkoopste uitgehaald (9.7)

Ach schei uit. Nee, nee, mijn gevoel doet ook altijd wel iets. We schilderen al eh 23 jaar, sinds ik hier ben met een bepaald bedrijf eh daar gaan we altijd meerjarige contracten mee, maar hij moet wel de goedkoopste zijn. Althans 1 van de goedkoopste. Een heel mooi ding, we willen en een nieuw tapijt eh in onze businessseats laten plaatsen en we hebben we moeten we hebben afgesproken drie partijen moeten offeren. We hebben er nu 4, waarvan 2 goedkoper dan onze vaste leverancier eh maar daar komt er ook wel weer een hoop politiek bij kijken (9.8)

Uh ja uh ja BVO ben je veel met relaties bezig met die een warm hart hebben voor de club (9.23)

Alleen we de schilder die eh dat motiveren we wel dat de verf koopt bij een partij die hier ook aangekoppeld is want dan hebben we plusplus (9.24)

#### (10) Gerrit

Nee, dan moeten we ze wel naar een bepaalde leverancier waar we afspraken mee gemaakt hebben of wat soms een sponsor is en dat is meestal gewoon we hebben vrij veel sponsors uit de omgeving zelf en dan gaan ze gewoon naar de plaatselijke leverancier en dan halen ze het op (10.5)

Als je ziet dat je een product niet veel nodig hebt dan heb ik zoiets van ga maar gewoon hier naar de plaatselijke leverancier en of dan een fles azijn €0,80 kost of €0,90 (10.6)

Daar hebben we wel afspraken over met de leverancier, dat is bijvoorbeeld de technische unie die heeft bijvoorbeeld dus een hele grote schalen van dingen op gebied van techniek en daar hebben we prijsafspraken mee dus daar doet hij zijn zijn boodschappjes of inkopen (10.24)

Goed maar dan in dat geval hebben we gewoon prijsafspraken met de leverancier die ook sponsor is en dat is op facilitair wel de uitdaging hoor, want er wordt heel makkelijk bij de commerciële mensen gezegd van ik heb die en die sponsor dus daar moet jij ook maar even boodschappen doen of zaken mee gaan doen (10.25)

En ik heb bepaalde dingen die wil ik door eh door bepaalde bedrijven laten doen die gecertificeerd zijn eh bekend verhaal in de zwembadwereld is de roest vorming (10.26)

#### (11) Jornt

nou zo eh dus we ik ga nu heel erg kijken naar altijd naar de inkoopkant wat kost het ik wil

marktconforme prijzen dan wel scherpere aanbiedingen ik het vergelijken met elkaar eh vanuit de verschillende sponsors of eh eventueel nog geen sponsor die zich ook gemeld heeft eh die staat al met 1 – 0 achter om in voetbaltermen te praten (11.8)

Ja, die heeft wel een voorsprong dat is gewoon een feit eh maarja goed en dan gaan we kijken van hé wat willen ze doen aan sponsoring nah als de ene alleen maar wil bartere die zegt die 7.000 wil doen en die andere zegt van eh god ik wil wel 12.000 doen nouja dan zit er ook nog een cashingcomponent in voor de club (11.9)

En eh nu is er een andere vorm van samenwerking ontstaan. Ik ga kijken nja wat heb ik nodig en wat hebben we nodig en wat eh of het nou schoonmaak is of objectbeveiliging of wat dan ook. Ik loop naar sales en vraag welke partijen zitten er binnen de businessclub en zij geven mij een lijstje aan en ik ga met al die bedrijven in gesprek en ze brengen een offerte uit en uiteindelijk stel ik een top 3 op en daar ja dan is het eh dan kan het best wel zo zijn dat we gaan voor optie 3 omdat zij meer sponsors maarja goed dan eh en dat is dan ook een logische keuze want uiteindelijk gaat het wel om de pegels maar qua dienstverlening kan het dan net iets wat minder zijn (11.33)

## **Voorraadbeheer**

### *Bestellen*

#### (9) Rico

L = En die coördinator is ook verantwoordelijk ervoor dat het weer aangevuld wordt? R = Ja, ja (9.11)

L = Dat is net zo makkelijk. En die jongens als ze zelf willen bestellen hebben ze natuurlijk een bestellijst en dan heb je natuurlijk altijd het goede product in huis. R = Ja (9.22)

#### (10) Gerrit

L = Nee nee en als je weer de inkopen of de inkoper maar de voorraad die hebt of die er is hoe wordt die bijgehouden? G = Dat is gewoon door onze technische dienst (10.20)

Maar ook hij kijkt van hoeveel schroefjes of moet ik nieuwe schroefjes bestellen (10.21)

### *Beheer*

#### (8) Ron

Ja, ik heb een garage en een magazijntje. Één van die jongens beheert dat magazijn (8.16)

Hij vroeg net toevallig of we een voorraadstelsel hebben, dus ik zeg 'Bedenk eens was' (8.17)

#### (9) Rico

Eh ja we hebben een eh hele loods tot onze beschikking en eh ja daar hebben wij gewoon van alles wel een voorraadje. Niet te veel eh maar we pakken nooit mis (9.9)

Dat beheert de coördinator (9.10)

#### (10) Gerrit

Nee, we hebben geen voorraadbeheer voor schoonmaak (10.14)

Als het nodig is dan gaat hij, maar nogmaals we hebben geen grote voorraad binnen schoonmaak en dat wil ik ook niet want dan zit je weer met opslag met schoonmaakmiddelen omdat er weer gevaarlijke stoffen zijn waar je voor vloeistoffen weer een speciale kasten moet hebben en dat soort dingen (10.15)

Ja, dat hebben we wel op voorraad eh daar hebben we ook een ander systeem voor omdat dus dan de technische dienst eh eh voor dat schroefje en doen ook het beheer en onderhoud voor dit hele complex uh die hebben voorraad en die worden geregistreerd (10.16)

En vervolgens levert hij zijn werkbond in met zijn uren dat hij gewerkt heeft en waar hij opgeschreven heeft hoeveel materiaal hij verbruikt heeft en dat wordt dan door de administratie een factuur van gemaakt (10.18)

L = Ja, ja de schoonmaak zit overal maar voornamelijk de technisch onderhoud? G = Nee, nee die heeft een eigen ruimte (10.27)

Nee, die schilder heeft zijn eigen voorraad en de technische dienst is wel centraal alles wat met een installaties te maken heeft, deze jongens hebben hier een voorraad in het stadion en aan de overkant van de snelweg zit de trainingsaccommodatie en daar hebben ze ook een voorraad (10.28)

#### (11) Jornt

Op die manier gaat dat en kijkend naar de technische dienst ja weetje die heeft zijn eigen hok en zijn eigen materialen en die zegt goh eh ik heb dit dit en dit nog nodig want het is zonn beetje op. Ja prima dan doen we dat en we doen daar niet aan voorraadbeheer ofzo (11.11)

Ja nee hij is daar leading in en kijk ook daarvoor hebben we weer een sponsor en een vaste partij waar we al onze spulletjes halen eh dus ja goed dat eh gewoon samenwerkingsovereenkomst mee en daar nemen we alles af (11.12)

Het is lastig het is eh ja voorraadbeheer dan zou je bewijze van alle boutjes en de moertje moeten gaan tellen en nee dat eh dat is geen doen er gebeurt zoveel en dan moet je dat ook registreren en bijhouden en ja dat registreren en bijhouden dat betekent geld en je kan bijna of eh betekend tijd dus geld en je kan je afvragen van eh kan je ook zeggen of je kan het ook andersom redeneren van ja maar ja als je het nou gaat registreren dan kan je ook zien van he maar ja raken er geen dingen kwijt en wordt het niet voor andere doeleinden gebruikt dan ja maar ja ja ja (11.13)

#### **Huidige situatie**

##### *Tijdbestek*

#### (8) Ron

Twee jaartjes (8.31)

#### (9) Rico

Oh dat eh dat eh al een jaartje of 5 /6. Dat komt heel veel vanuit de bedrijven zelf af he. Bij Technische Unie daar eh kopen we heel veel elektro technisch materiaal eh die hebben gewoon van die inkoop sites en dan krijg je die je eigen code en spreek je alles af en dan zit er ook de de de hoeveelheid... hoe noem je dat nou eh eh eh de procenten die niet hoeft te betalen. De de de nou, soms ben ik echt eh niks waard. Ik word echt oud, ik word echt oud want dit gebeurt me vaker.. Eh maak je natuurlijk afspraken over de prijzen over hoeveel procent korting (9.21)

## *Personeel*

### (8) Ron

Ik ben operationele zaken, ik heb 1 technische jongen in dienst, ik heb 1 voor het veld in dienst en iemand voor de veiligheid, half in dienst dus 20 uur, en ik heb een eh voor de bewassing he iemand. Ja nou een vrouw (8.1)

Dus vervolgens hebben we een stuk of 10 vrijwilligers die tussendoor lopen hele dagen (8.2)

Nee, die vrijwilligers zijn allemaal gepensioneerd of afgekeurd of zijn wajong dat soort dingen (8.3)

In de techniek heb ik 3 of 4 jongens die Edwin van de techniek mee helpen. Voor het veld hebben we een stagiair en vrijwilliger voor 20 uur, vrijwilliger voor 30 uur en met de wedstrijd nog een paar meer (8.4)

Ja, die gozer die het moet doen die is een tijdje uit de running geweest, een tijdje ziek geweest en hij zei 'Dat ga ik doen'. Ik heb m'n afdeling een beetje gestructureerd, dachten we. Edwin, mijn technische man, die is verantwoordelijk voor al het techniek en vrijwilliger moet je ook laten doen wat je leuk vindt, dus ja 'Vrijwilliger wat vind je nou leuk om te doen?' en zeg hij 'Ja, ik vind voorraad en materiaal beheer leuk' dus ik zeg 'Dan ga je dat doen, maar dan ga je het ook doen' (8.24)

### (9) Rico

Ja een hele boel vrijwilligers (9.1)

Marieke, Erwin en ik wij zijn hier heel veel, maar ja dat moet. Zie een BVO is gewoon een dorpje (9.2)

Dus, nou daar staat dan 1 andere gek boven en die slaat de hele tijd en dat ben ik eh. Nee ik zorg dat zij beide kunnen werken (9.3)

Marieke die stuurt het facilitaire apparaat aan dus die eh heeft 1,2,3,4,5,6 – 6 mensen onder haar eh (9.4)

### (10) Gerrit

Eh eh we hebben voor veldonderhoud even zien 3 FTE in dienst (10.1)

Ja, da klopt. Trainingsaccommodatie heeft 9 grasvelden en 1 kunstgrasveld en hier hebben dus 1 grasveld, dus hebben we 3 FTE voor en dat zijn er nog 2 vrijwilligers die beide gepensioneerd zijn en beide 25 – 30 uur in de week ook op het veld zijn (10.2)

Ja, dat zijn de businessseats eh die tribune wordt schoongemaakt door vrijwilligers en die komen voor ieder wedstrijdweekend en gaan ze met een emmertje en een sponsje alle stoeltjes bij langs en dan hebben we nog wel last van volgens dus als ze dat op vrijdag gedaan hebben dan hebben we zaterdagavond of zondagmiddag een wedstrijd dan wil er nog wel eens wat vogelpoep op zitten en dan ons sociale werkplaats die hier binnen ook schoonmaakt die komt dan 3 uur voor de wedstrijd met een man of 10 (10.3)

### (11) Jornt

zo hebben we eigenlijk een hele kleine nou op zich wel vrij kleine afdeling waarmee we de boel draaiende

proberen te houden en ja goed eigenlijk is het, zijn wij wel afhankelijk van in dit geval vrijwilligers en eh (11.4)

#### *Verbeteringen*

##### (8) Ron

Hiervoor ging iedereen maar, De Graafschap idee. Maar dat kan niet, dan gingen we naar de Karwei en dan gingen we naar de Gamma (8.32)

##### (9) Rico

R = Eh dan reden wij naar het bedrijf toe (9.25)

Ja, nou ja eh van van persoonlijk naar het bedrijf toe en dan nja ik ik heb dat jaren lang gedaan natuurlijk om eh en ik heb daar eh eh goede vriendschappen op gedaan waar ik nog steeds mee golf bijvoorbeeld maar ja nja nu ja ze loggen in en ze kunnen kijken wat ze nodig hebben. Ja mijn mensen weten natuurlijk ook wel wat ze zoeken (9.26)

##### (11) Jornt

Al die bartercontracten nemen we volledig onder de loep, nou onze voorzitter is daar mee en die heeft dat aangekondigd en is daar flink mee aan de slag gegaan maar uiteraard ja indirect dus ik ook op een gegeven moment toen ik daar twee jaar geleden dan eh ook eindverantwoordelijk werd hier van facilitair ja dan was het wel leuk om te zien dat je eh qua inkopen eh bijvoorbeeld daar waar het eerst een waarde had van 15.000 en ook zeg maar sponsorwaarde 15.000 was want het was gewoon de barter en is het gewoon nu 7.000 en dat is de helft. Het werd gewoon opgeklopt (11.7)

Ja goed eh ik ben al heel erg blij dat wij echt een stap hebben gemaakt professionaliseringsslag hebben gemaakt met het FMIS-systeem dan kan je alles mooi bij elkaar breng en waarbij je mensen op de hoogte kan houden van eh van een status van hun job eh waarbij mensen bestellingen kunnen inschieten eh nja eh wij alles bij elkaar kunnen houden om te zien van goh hoe vaak zijn er nou storingen geweest of een bepaald middel en ja goed daar kunnen we weer sturing op geven (11.28)

Nou de eerste slag is gemaakt namelijk het centraliseren van eh alle bestellingen en alle inkopen alles laten doen via het facilitaire bedrijf (11.29)

#### *Toekomst*

##### (8) Ron

Dan zeg je van 'Joh, dit is niet goed en kunnen we niet hebben'. Volgend jaar ga ik ze wel een eigen budget geven, van het budget van het klein materiaal van wat ik nu inkoop en dan dit is je budget van €1000,- (8.41)

Nee, alleen de technische jongens dus Edwin krijgt toegang en kan zeggen wie doet wat en kan het op naam zetten, we zetten de namen er wel in en eh de jongens kunnen straks zelf afmelden met een appje (8.44)

#### (9) Rico

Ja, waar we naar toe willen dat we eh dat bedrijven waar we kopen dat die gekoppeld worden aan Topdesk ja. Is zeg maar, je besteld en voor de rest gaat het automatische daar willen we naar toe. Uh dus ja daar gaan we naar toe, koppelingen maken met eh de bedrijven om eh dat alleen maar mijn teamleider, leidster, die ziet via via de rekening langskomen en die accoderen nog een keer en ik accodeer en het is klaar (9.33)

#### (11) Jornt

En daarnaast, nee precies, en daarnaast kan je het vervolgens aanpassen als ik straks een nieuwe medewerker erbij krijg dan kan je zeggen he verrek die doet wel uiteindelijk de bestelling de technische kan het inschieten in het FMIS-systeem dit, dit en dit heb ik nodig en oke en wij schieten hem door en zo zal het en die kant gaan we op en eh nja goed ik hoop dat het straks ook allemaal klaar is en dan is het ingericht maar nog niet uitgeschreven en dat is een volgende stap. Ik hoop wel dat het dat het hij daar aan toe komt maar ik denk (11.26)

en ook eh waar we zelfs mee zijn begonnen de factuur die we krijgen om die kosten ook te nog eens te verwerken aan de job dus dat we uiteindelijk ook digitaal kunnen terug zien van he op dit model of voor alle bestellingen hebben we eh zo veel kosten gemaakt dit jaa dus dat gaan we ook in het systeem verwerken nja dat zijn stapjes die je langzaam aan gaat maken en daarin kun je wel weer slagen gaan maken want het is allemaal handmatig werk, ik krijg een factuurtje binnen. Ja en dan kijk ik ohja hebben we gedaan ohja hebben we ook een verzoek van gehad en oke kosten zo er zit een mooi kosten knop, kan je invullen en dan eh nah dan mooi hebben we het weer gedaan. Dat is een bepaalde handelingen en wellicht kan dat ook geautomatiseerd worden (11.30)

#### *Succesfactor*

#### (8) Ron

Ja is extra werk, maar ook niet meer van deze tijd toch. Je hebt een BV en je hebt allemaal een BTW-nummer en gewoon netjes werken (8.33)

Dat we nu facturen krijgen en niet meer met losgeld zitten en dat we bij toch wel grote handelsbedrijven inkopen dat je korting krijgt. Veel goedkoper dan een Gamma en een Kwarwei (8.38)

Ja, dat wel maar het voordeel is wel dat je factuurtjes krijgt en af kan spreken wanneer je die krijgt. 1x in de maand of als het boven een bepaald bedrag komt dan doe het maar alvast. Zo dat je controle hebt en bij de Gamma ook al die bonnetje met ijzerwaren, ijzerwaren, ijzerwaren (8.39)

#### (10) Gerrit

Ja, ja, ja nouja goed.. Bijvoorbeeld de kopieermachine die hier staat en die daar in het stadion staan zijn hetzelfde en komen van de zelfde leverancier af, is dan wel een sponsor maar je maakt wel gebruik van mekaars volume (10.32)

(11) Jornt

Ja, inkopen en eh en ik vind inkopen kan dus kan dus eh ook zijn dat we mensen in de organisatie, het facilitair bedrijf, heel erg snel kunnen helpen eh eh dus kunnen ze snel terecht bij een facilitair bedrijf worden obs snel opgepakt eh ja goed kunnen we het snel wegzetten dus zijn die directe lijnen er? Ja die zijn er bij on en die willen we ook houden en iet via een afdelingsmanager als er aan onze kant twijfels zijn van oef mag hij dat dit wel doen en checken we het nog even maar anders wordt zon afdelingsmanager veel te doen met dat soort kleine rompslomp dus we gaan dat gewoon meteen zeggen van dat was een mooi voorbeeld van daar ga je dan meteen een beleid op maken ja dat kan maar dat de organisatie is daar (11.31)

*Faalfactor*

(9) Rico

Ja, verleiding is het grootste en ik zorg altijd dat de verleiding er niet is, probeer ik tenminste het lukt niet altijd (9.31)

(10) Gerrit

Het is het lastige om gemeenschappelijke te krijgen en iedereen heeft zijn eigen belang (10.33)

(11) Jornt

Ja, en dan kunnen we daarna kijken als dat is ingelicht van eh wat wat we dan nog handmatig doen kunnen we dat niet automatiseren (11.32)

*Frequentie*

(8) Ron

Ik wil dat niet hebben, gewoon Reint of Edwin doet boodschappen, maar ook niet iedere dag (8.19)

Kom terug, dus we hebben een afspraak 'ik heb dat nodig' zeggen ze dan en dan ze ik 'ja, schrijf maar op'. 1 keer in de week of 2 keer in de week gaan we naar de supermarkt. Je gaat ook niet elke keer voor 1 doosjes schroefjes weg (8.20)

Nee, dat is time-management toch. Maak een lijstje en ga dan. Die leveranciers zou ook wel denken goh voor een doosjes schroefjes een factuur maken dat werkt ook niet toch. Gewoon 1 keer in de week een hele lijst klaar (8.21)

(9) Rico

Nou wat ik eh wat ik eh wel in heb ge eh geschopt is eh dat ze eh eh 1x per week eh want ik wil het liefst ook verzamel eh rekeningen hebben (9.28)

Ja zoeits en eh eh maar 1x per week komt de auto wel langs ja en je kan ook niet voor weken op voorhand bestellen (9.29)

## *Communicatie*

### (8) Ron

Jawel , ik kom net bij ze vandaan. Ik begin om 08:00 uur en spreken we even de dag door van wie gaat wat doen, de veldman en technische man. De materiaal vrouw die red zich wel. Die zit dichtbij de spelers en die moet het daar maar regelen, de budgetten doen we wel samen. Dan spreken we de dag door en aan het eind gaan ze het halen. Dan zeg ik 'dit, dit en dit mag je halen klaar' en dan zie ik de bon wel. (8.9)

Nee, ze gaan nooit zelf naar de winkel. Ze bellen altijd en communiceren altijd (8.13)

In de ochtend in ieder geval en er zijn ook wel eens mensen die alleen s 'middags komen of mensen die alleen op woensdag komen. Nou, dan ben ik er iets minder eh we bespreken de dag we weten wat we moeten doen, de schades van de wedstrijden en de standaard dingen. Wie gaat wat doen nou dan moet Edwin, mijn technische man en fieldmanager wel bij zijn dan. Mijn fieldmanager, ik bespreek wel wat ik wil met het veld, dus ik ben bij de hoofdtrainer geweest van wanneer wil je daar trainen en wanneer wil je daar trainen dan kunnen we plannen (8.42)

### (10) Gerrit

Ja, dat moeten ze eerst gevraagd hebben dat klopt (10.7)

### (11) Jornt

Eh nou hebben we eigenlijk twee meldpunten dus alles wat met ICT te maken heeft gaat naar onze IT partner toe en eh alles alle overige zaken komen bij ons binnen. Daar hebben we ook een maniertje voor hoe we dat vastleggen (11.1)

Dat is eh in dit geval is dat eh en een stuk vertrouwen en eh maar het is ook altijd de terugkoppeling die men geeft van ik ga dit dit en dit aanschaffen en eh we zien het in dit geval onze inkoper eh of bij het bedrijf waar we het inkopen wordt altijd netjes en keurig op de bon vermeld waarvoor het is dus nou vaak hebben diverse projectjes of klusjes en wordt er gewoon bijgezet ten behoeve van of ten behoeve van en kunnen we het zo wegschrijven onder een bepaalde job (11.14)

